Wandlungen in der ostschweizerischen Textilindustrie

Eine Untersuchung über grundlegende Voraussetzungen zu erfolgreicher Zusammenarbeit verschiedener Unternehmungen mit gleichen Interessen in Handel und Industrie

Dissertation

der hohen juristischen Fakultät der Universität Bern zur Erlangung der Würde eines Doctor rerum politicarum

eingereicht von

RICHARD BAUMGARTNER
von St. Gallen

Ernst Lang, Zürich 2 - 1942

Wandlungen in der ostschweizerischen Textilindustrie

Eine Untersuchung über grundlegende Voraussetzungen zu erfolgreicher Zusammenarbeit verschiedener Unternehmungen mit gleichen Interessen in Handel und Industrie

Dissertation

der hohen juristischen Fakultät der Universität Bern zur Erlangung der Würde eines Doctor rerum politicarum

eingereicht von

RICHARD BAUMGARTNER
von St. Gallen

Ernst Lang, Zürich 2 - 1942

Die juristische Fakultät der Universität Bern hat diese Arbeit am 11. Dezember 1941 auf Antrag von Herrn Prof. A. Walther als Dissertation angenommen, ohne damit zu den darin ausgesprochenen Auffassungen Stellung nehmen zu wollen.

R. UNIV.
BIBLIOTHEEK
LEIDEN

INHALTSVERZEICHNIS.

	Seite
Einleitung	8
I. Die Stickereiindustrie als Ausgangspunkt der Stückwaren-Ausrüsterei	11
1. Struktur und Bedeutung der Stickereiindustrie	11
2. Die Wirkungen des Rückganges der Stickereiindustrie	20
a) Die Stickerei-Treuhand-Genossenschaft	21
b) Die Zentralstelle für Einführung neuer Industrien, St. Gallen	22
3. Der Ursprung der Feingewebeindustrie	25
II. Die Entwicklung der Feingewebeindustrie	28
1. Der Begriff der Feingewebe	28
2. Die Textilveredlung im allgemeinen	29
3. Die Hochveredlung	31
4. Das Verhältnis zwischen Ausrüstern und Exporteuren	32
A) Allgemeines	32
B) Handel und Produktion	33
C) Das Preisproblem	36
a) Allgemeines	36
b) Die Produktionskartelle	37
c) Das Kostenproblem	39
α) Die Abhängigkeit der Kosten vom Beschäftigungsgrad	41
β) Die Abhängigkeit der Kosten von der Losgröße	43
5. Die Entwicklung des Exportgeschäftes in veredelten Feingeweben	48
III. Der Schutzverband der Schweiz. Exporteure von Feingeweben	59
1. Die Gründung	59
a) Allgemeines	59
b) Das rumänische Geschäft	60
c) Die Ziele des Schutzverbandes	61
2. Der weitere Ausbau des Schutzverbandes	63
a) Allgemeines	63
b) Die Uebernahme neuer Aufgaben	65
c) Die Ländergruppen	66
3. Die Organisation des Schutzverbandes	69
a) Allgemeines	69
b) Die Organe des Schutzverbandes	71
c) Die übrigen Bestimmungen	78
4. Die rechtliche Stellung des Schutzverbandes	79
a) Der Schutzverband als Ganzes	79
b) Das Schiedsgericht	82
c) Die rechtliche Stellung der Mitgliedfirmen	83
5. Die Wirkungen des Schutzverbandes auf Ausrüster und Feinweber	84
IV. Die einzelnen Kartellgruppen des Schutzverbandes	86
1. Das Konditionenkartell	86
a) Allgemeines	86
b) Die Verkaufsvorschriften	87
c) Die Wirkungen des Konditionenkartells	90
α) Allgemeines	90
β) Widerstände und Außenseiter	92

Seite

γ) Die Umgehungen der Vorschriften 96
δ) Sanktionen 99
ε) Die Erfolge des Konditionenkartells 100
d) Die finanziellen Mittel 102
2. Die Erfahrungsaustauschgruppe 103
a) Allgemeines 103
b) Die Organisation des Erfahrungsaustausches 107
c) Die Wirkungen des Erfahrungsaustausches . . . 110
3. Das Preiskartell 114
a) Allgemeines 114
b) Die Entstehung 114
c) Die Organisation des Preiskartells 116
d) Die besonderen Bestimmungen des Preiskartells . . 120
e) Die Stellung der Außenseiter 121
f) Die Stellung der Kundschaft 122
g) Umgehungen und Sanktionen 123

V. Zusammenfassende Betrachtungen über den Schutzverband . . 125
1. Nachteile des Schutzverbandes 125
2. Der Schutzverband als Muster für ähnliche Organisationen . . 127
3. Der Schutzverband im Vergleich zu andern Kartellen . . . 128
a) Allgemeines 128
b) Die besonderen Eigenarten des Schutzverbandes . . . 129

Schlußwort 137

LITERATUR.

Bartholdi Karl: Wesen und Bedeutung der Schifflieinzelstickerei in der Schweiz und ihre Lage während des Krieges und in der Nachkriegszeit. Diss. Zürich 1922.

Bebié Olga: Der Zusammenbruch der Stickereiindustrie und der Aufbau der neuen Industrien in der Ostschweiz. Diss. Zürich 1939.

Becker Theodor: Die Bedeutung der Rationalisierung für die Kartellbildung. Lechte, Emsdetten, 1932.

Beckerath: Zwangskartellierung oder freie Organisation der Industrie. Enke, Stuttgart, 1918.

Bernhard Georg: Die bösen und die guten Kartelle in »Magazin der Wirtschaft«. 1928/45.

Boller Hellmuth: Der Austausch von Betriebserfahrungen. Springer, Wien, 1931.

Brunner Hanspeter: Zwangskartelle. Diss. Zürich, 1937.

Corradini Albert: Die wirtschaftliche und rechtliche Bedeutung der G.m.b.H. Diss. Bern, 1933.

Egner Erich: Der Sinn des Monopols in der gegenwärtigen Wirtschaftsordnung. Parey, Berlin, 1931.

Flechtheim Julius: Neue Rechtsformen industrieller Zusammenschlüsse. In: »Strukturwandlungen der deutschen Wirtschaft«. Herausgegeben von Harms, Berlin, 1928.

Geser-Rohner A.: Die Stickereiindustrie in Vergangenheit und Gegenwart. In: »Monatsschrift für christliche Sozialreform«. Februar 1908.

Groß Georg: Die Verwendung der G.m.b.H. zu Kartellzwecken mit Berücksichtigung des schweizerischen Entwurfs. Diss. Bern, 1936.

Gsell E. Prof. Dr.: Die Kreditschutzorganisationen in der Schweiz. Fehr, St. Gallen, 1933.

Harms: Strukturwandlungen der deutschen Wirtschaft. Berlin, 1928.

Häuptli Hermann: Die Krisis der schweizerischen Stickereiindustrie mit besonderer Berücksichtigung der staatlichen Intervention. Diss. Zürich, 1929.

Haußmann Fritz: Art. »Unternehmungszusammenfassungen« in: »Handwörterbuch der Rechtswissenschaften«. 1929, S. 250.

Haußmann Fritz: Das Recht der Unternehmungszusammenfassungen. 2. Teil: Die Praxis. Schweitzer, München, 1932.

Hofmann Otto: Nutzt die Kartellerfahrungen! Societäts-Verlag, Frankfurt a. M., 1933.

Huber Hans: Die Handels- und Gewerbefreiheit. Tschudy, St. Gallen, 1933.

Huber Hans: Die staatsrechtliche Bedeutung der Allgemeinverbindlicherklärung von Verbandsbeschlüssen und -vereinbarungen. In: »Zeitschrift für schweizerisches Recht«. Neue Folge, Bd. 59, Basel, 1940.

Kuhn Rudolf: Aufbau und Strukturänderung der st. gallischen Industrie. Fehr, St. Gallen, 1938.

Küng Niklaus: Die industrielle Umstellung im schweizerischen Stickereigebiet. Fehr, St. Gallen, 1937.

Liefmann Robert: Kartelle, Konzerne und Trusts. Stuttgart, 1930.

Liefmann Robert: Unternehmungsformen.

Marbach F. Prof.: Kartelle, Trusts und Sozialwirtschaft. Francke, Bern, 1932.

Marbach F. Prof.: Ueber das Kartell und die Kartellierung in der Schweiz. Francke, Bern, 1937.

Mellerowicz K.: Kosten und Kostenrechnung.

Mellerowicz K.: Allg. Betriebswirtschaftslehre. Sammlung Göschen, Bd. 1008, 1940.

Naegeli Eduard: Die Doppelgesellschaft als rechtliche Organisationsform der Kartelle, Konzerne und andern Unternehmungszusammenschlüssen nach deutschem und schweizerischem Recht. Diss. Zürich, 1936.

Nef Hans: Verfassungsrechtliches zur AVE in: »Schweizerische Arbeitgeber-Zeitung«, 36. Jahrg. 1941, Nr. 37 S. 593, Nr. 38 S. 615, Nr. 39 S. 633.

Nef Viktor: Untersuchungen zum Standort der schweizerischen Stickereiindustrie. Weinfelden, 1920.

Neff K. A.: Die Appenzeller Handstickerei. Diss. Bern, 1929.

Pfister Bruno: Die Krisis in der Stickereiindustrie und die Vorschläge für ihre Bekämpfung. In: »Zeitschrift für schweizerische Statistik und Volkswirtschaft«. Jahrg. 1922.

Saxer A.: In: »Zeitschr. f. schw. Stat. u. Volkswirtschaft«.
Jahrg. 1930: Die schweizerische Stickerei-Treuhand-Genossenschaft in St. Gallen. S. 33—54.
Jahrg. 1931: Der Stickereiveredlungsverkehr mit dem Ausland. S. 408—435.
Jahrg. 1932: Das Lohnproblem in der Stickerei-Industrie. S. 333.

Schäffer Hans: Kartelle und Konzerne. In: »Strukturwandlungen der deutschen Wirtschaft«. 1. Aufl. 1928, S. 313 ff.

Schärer Max: Die Natur des Kartellvertrags nach schweizerischem Recht. Diss. Bern, 1917.

Schieß Jakob: Die Kartelle in der schweizerischen Textilveredlungsindustrie. Diss. Zürich, 1922.

Tschierschky S.: Kartell und Trust. Slg. Göschen, Bd. 522, 1911.

Vogt H.: Die Zusammenschlüsse in der schweizerischen Uhrenindustrie. Diss. Bern 1934.

Zeitschriften: Die Betriebswirtschaft.
Zeitschrift für Betriebswirtschaft.
Die deutsche Fertigware.
Zeitschrift für Handelswissenschaftliche Forschung.
Zeitschrift für Schweizerische Statistik und Volkswirtschaft.
Die Volkswirtschaft. Sonderheft: Kartelle und kartellartige Abmachungen in der Schweiz. Heft 36/1939.
Jahrbücher für Nationalökonomie und Statistik.
Schweizer. Arbeitgeber-Zeitung.
Zeitschrift für schweizerisches Recht.

Wörterbücher:	Handwörterbuch der Rechtswissenschaften. Handbuch der Schweiz. Volkswirtschaft. 2. Aufl.
Tageszeitungen:	Neue Zürcher Zeitung. St. Galler Tagblatt. Schweizerisches Handelsamtblatt. Basler Nachrichten. Frankfurter Zeitung. Deutsche Bergwerkszeitung.
Jahresberichte:	Jahresberichte der Schweizerischen Stickerei-Treuhand-Genossenschaft. Jahresberichte des Kaufmännischen Direktoriums, St. Gallen. Jahresberichte des Schweiz. Industrievereins.
Diverses:	Mitteilungen des Schutzverbandes Schweizerischer Exporteure von Feingeweben, St. Gallen. Schriften des Zentralverbandes schweizerischer Arbeitgeberorganisationen. Nr. 28/1931. »100 Jahre Heberlein«. Jubiläumsschrift der Firma Heberlein in Wattwil.

Einleitung.

Die seit der Jahrhundertwende immer tiefer greifenden strukturellen Veränderungen im Wirtschaftsleben, insbesondere im internationalen Handel, haben auch in der ostschweizerischen Textilindustrie zu einer eigentlichen Wandlung geführt. Die Stickereiindustrie als bedeutendster Sektor der Textilindustrie wurde in einem Maß von diesen Veränderungen erfaßt, wie es wohl bei keiner andern Großindustrie der Schweiz festgestellt werden kann. Gleichzeitig Mittelpunkt der Geschehnisse, ist die Stickereiindustrie durch die allgemeine Entwicklung zum Ausgangspunkt neuer Bewegungen geworden, deren teilweise Darstellung die Aufgabe der vorliegenden Arbeit ist.

Mit dem Schicksal der Stickereiindustrie waren die wirtschaftlichen Verhältnisse der Ostschweiz eng verbunden, ja, es bestand sogar infolge der Bedeutung und der Ausdehnung, welche die Stickereiindustrie im ersten Jahrzehnt des zwanzigsten Jahrhunderts erlangt hatte, eine direkte Abhängigkeit: Die günstige Entwicklung bedeutete allgemeinen Wohlstand, während sich umgekehrt eine rückläufige Konjunktur nicht nur auf die direkt davon betroffenen Kreise auswirkte, sondern im gesamten ostschweizerischen Wirtschaftsleben und auch im Finanzwesen der öffentlichen Hand zum Ausdruck kam.

Die Tatsache, daß die ostschweizerische Textilindustrie beinahe ausschließlich im Dienste der Stickereiindustrie stand, brachte es mit sich, daß das ostschweizerische Wirtschaftsleben durch den Rückgang des Stickereiexportes ernsthaft gefährdet wurde. Vor allem die Textilindustrie sah sich vor neue Probleme gestellt, deren Lösung im Interesse aller lag, die aber auch eine entscheidende Wandlung herbeiführte. Bereits um die Jahrhundertwende hat sich aus der Stickereiindustrie die Fabrikation hochveredelter Feingewebe als neuer Industriezweig entwickelt, wurde aber anfänglich noch ganz von der Stickereiindustrie überschattet. Erst die Notwendigkeit, für den Ausfall des Stickereiexportes einen Ersatz zu finden, führte schließlich zur raschen Entwicklung dieses neuen Industriezweiges, der dazu berufen war, dem ostschweizerischen Exportgeschäft ein neues Tätigkeitsgebiet zu eröffnen.

Unter den zahlreichen, im Dienst der Stickereiindustrie stehenden Hilfsindustrien, nimmt die sogenannte »Ausrüst- oder Veredlungsindustrie« einen bedeutenden Platz ein und es ist ihr Verdienst, durch

eine eifrige und unermüdliche Forschungstätigkeit neue Veredlungsverfahren gefunden, und damit den neuen Industriezweig zur Entstehung und Entwicklung gebracht zu haben.

Wie viele andere Industrien, wurde auch dieser junge Zweig des Textilgeschäftes durch die Wirkungen der Nachkriegsjahre ernsthaft gefährdet. Dank der Einsicht und der Tatkraft der interessierten Kreise wurden jedoch, ehe es zu spät war, Maßnahmen ergriffen, um den am meisten den ungünstigen Einflüssen ausgesetzten Sektor, das Exportgeschäft, zu sanieren und es ist insbesondere die Aufgabe der vorliegenden Arbeit, diesen interessanten Versuch in seiner Durchführung und seinen Erfolgen darzustellen.

Es ist unverkennbar, daß die Entwicklungsgeschichte der Feingewebeveredlung in engem Zusammenhang mit der Stickereiindustrie steht, ja, es darf sogar gesagt werden, daß die neue Industrie aus jener hervorgegangen ist. Indessen wäre es müßig, zu untersuchen, ob die Feingewebeveredlung zu ihrer heutigen Bedeutung gelangt wäre, wenn die frühere Hauptindustrie der Ostschweiz, die Stickereiindustrie, ihre überragende Stellung hätte bewahren können. Tatsache ist, daß die durch die Anforderungen der Stickereiindustrie bedingten Forschungen auf dem Gebiet der Textilveredlung seit jeher die Entwicklung in dieser Richtung begünstigten, daß aber erst durch den Rückgang des Stickereiexportes die vorhandenen Kräfte frei wurden, durch welche dank der unermüdlichen Arbeit, der Erfahrungen und des Erfindungsgeistes der beteiligten Unternehmerkreise der neue Industriezweig rasch gefördert und zur Bedeutung gebracht wurde.

Dieser unbestreitbare Zusammenhang zwischen der Stickereiindustrie und der Feingewebeveredlung geht sogar über dieses rein technische Gebiet hinaus, und auch in der allgemeinen wirtschaftlichen Struktur der neuen Industrie ist eine gewisse Aehnlichkeit mit der Stickereiindustrie zu finden. Die Stickereiindustrie ist unbedingt als Ausgangspunkt des neuen Industriezweiges zu betrachten und es kann deshalb, trotz einer bereits bestehenden, umfangreichen Spezialliteratur nicht darauf verzichtet werden, summarisch jene Eigenarten der Stickereiindustrie nochmals hervorzuheben, die auch in der Industrie der veredelten Feingewebe in Erscheinung treten. Indessen ist ausdrücklich zu betonen, daß die Darstellung der Verhältnisse in der Stickereiindustrie nicht erschöpfend sein will.

Schließlich ist noch eine terminologische Bemerkung zu machen. Zur klaren Abgrenzung des, die hochveredelten Feingewebe betref-

fenden Sektors gegenüber der Stickereiindustrie, bedarf es auch für jenen einer kurzen Bezeichnung. In den folgenden Ausführungen wird deshalb der Ausdruck »Feingewebeindustrie« verwendet. Darunter sind immer alle Gebiete zu verstehen, die sich in den Dienst dieses Industriezweiges stellen, wie insbesondere:

a) Die eigentlichen Feinwebereien im engern Sinn, die die Rohgewebe herstellen.

b) Die Veredlungs- oder Ausrüstindustrie.

c) Das Exportgeschäft.

I. Die Stickereiindustrie als Ausgangspunkt der Stückwaren-Ausrüsterei.[1]

1. Struktur und Bedeutung der Stickereiindustrie.

Die Stickereiindustrie, um die Mitte des 18. Jahrhunderts in der Ostschweiz eingeführt, arbeitete sich im Laufe der Zeit zu höchster industrieller Blüte empor. Vorübergehend nahm sie unter den verschiedenen schweizerischen Exportindustrien sogar den ersten Platz ein. Die Bedeutung, die sie erlangte, befähigte sie, einer ganzen Landesgegend ein eigenes wirtschaftliches Gepräge zu geben. Im Verein mit den besonderen regionalen Verhältnissen entwickelte sich mit der Zeit eine industrielle Struktur, die trotz gewisser Wandlungen in der Produktionstechnik auch heute noch für die Stickereiindustrie charakteristisch ist.

Ursprünglich war die Stickereiproduktion reine Handarbeit und die dadurch begünstigte Hausindustrie nahm von Anfang an einen bedeutenden Platz ein. Gegen Ende des 18. Jahrhunderts soll die Stickereiindustrie bis zu 50 000 Heimarbeitskräfte beschäftigt haben. Soweit es nun die eigentliche Stickarbeit betrifft, zeigte es sich, daß das hausindustrielle System auch bei fortschreitender Mechanisierung stark begünstigt war. Das Besticken der sogenannten Stickböden[2] ist ein Vorgang, der die spätere Qualität des Stickereiproduktes entscheidend beeinflußt. Es kommt deshalb auch bei der Handstickmaschine stark auf das Können und die sichere Hand eines künstlerisch geschulten Stickers an. Eine Ausnahme macht nur die Automatstickmaschine, zu deren Bedienung Hilfskräfte ohne besondere Begabung genügen. Wenn auch die vollautomatisch hergestellten Artikel ein qualitativ hohes Niveau erreichen, so sind sie doch immer nur Massenprodukte, denen die persönliche Note des Stickers fehlt. Diese Betonung der persönlichen Eigenschaften begünstigt die

---

[1] Die Ausrüstindustrie, die sich vom einfachen Hilfsgewerbe zu einem wichtigen Zweig der Textilindustrie entwickelt hat, besorgt die Veredlung der Rohgewebe und deren Weiterverarbeitung bis zum konsumfähigen Artikel. In diesen Aufgabenkreis fallen insbesondere Bleichen, Färben, Appretieren und Drucken. Zu diesen ursprünglichen Aufgaben gesellte sich seit der Jahrhundertwende als neues bedeutendes Gebiet die Hochveredlung, dank deren Erfolge der Export der veredelten Feingewebe zur Bedeutung gelangte. Als »Stückwaren-Ausrüsterei« wird die Ausrüstung der hochveredelten Feingewebe bezeichnet, im Unterschied zur »Stickerei-Ausrüstung«.

[2] Unter Stickböden sind die Gewebe zu verstehen, die bestickt werden. Es handelt sich hauptsächlich um Baumwollgewebe (Cambrics, Mousselines, Nansoucs, etc.).

Entstehung von einzelnen Kleinbetrieben umso mehr, als zur Bedienung der Handstickmaschine eine Person genügt und bei der Schifflistickmaschine nur wenig Hilfskräfte notwendig sind. Die Entwicklung in dieser Richtung wurde zudem von den landwirtschaftlichen Verhältnissen, vor allem in den Kantonen St. Gallen und Appenzell, unterstützt. Die appenzellische Landwirtschaft insbesondere zeichnete sich seit jeher durch eine große Zahl kleiner und kleinster Betriebe aus, die im Verein mit dem rauhen Klima die Familie des Bauern nur kümmerlich zu ernähren vermögen. Die Möglichkeit, die künstlerische Begabung der Frauen und Töchter in den Dienst der Sticknadel zu stellen, war eine willkommene Gelegenheit, die Not des innerrhodischen Kleinbauerntums zu lindern.

Wenn auch die Mechanisierung — die Anschaffung der Maschinen bedeutete immerhin einen gewissen Kapitalaufwand, dem die Bauern vielfach nicht gewachsen waren — vorübergehend die Bildung von Fabrikbetrieben begünstigte, so vermochte die Tendenz zum hausindustriellen Betrieb immer wieder durchzudringen. Die Hausindustrie oder Heimarbeit charakterisiert sich dadurch, »daß der Arbeitnehmer statt im Betrieb des Unternehmers, in seiner eigenen Wohnung oder an einem andern selbst gewählten Arbeitsplatz, für dessen Kosten er aufkommt, tätig ist.«[3] Abgesehen von besonderen regionalen Verhältnissen liegt der »Vorteil« dieser Produktionsweise vor allem darin, daß die Vorschriften des eidgenössischen Fabrikgesetzes stark abgeschwächt werden oder sogar gar keine Anwendung finden und so verschiedene, vom Standpunkt des Unternehmers für die Produktion unangenehme Bestimmungen, wie z. B. jene über die Arbeitszeit, die Frauen- und Kinderbeschäftigung etc., in Wegfall kommen. »Heimarbeit ist Geheimarbeit«, pflegte man deshalb gern zu sagen.

Im Jahre 1929, als die Stickereiindustrie bereits einen bemerkenswerten Rückgang erfahren hatte, beschäftigte sie noch insgesamt 10 124 Heimarbeiter, gegenüber 33 547 im Jahr 1905. Seit 1929 ist wohl ein weiterer Rückgang der in der Heimarbeit beschäftigten Personen zu verzeichnen, gesamthaft geht jedoch aus diesen Zahlen die Bedeutung dieser Produktionsweise für die Stickereiindustrie eindeutig hervor.

Der fabrikmäßige Betrieb weist wohl gewisse Vorteile auf, die eine rationellere Produktion gestatten. Trotzdem ist, wie die beiden nachfolgenden Tabellen zeigen, in der Stickereiindustrie sowohl nach der

[3] Vgl. Handbuch der schweizerischen Volkswirtschaft, Artikel: »Heimarbeit« Bd. I, S. 577.

Zahl der Beschäftigten mit 2—20, als auch nach der Zahl der Maschinen mit 1—5, ein Vorwiegen des Klein- und Mittelbetriebs festzustellen, während der eigentliche Großbetrieb die Ausnahme bleibt.

I. Größe der Betriebe nach Zahl der Arbeiter im Kt. St. Gallen. 1920									
Zahl der Personen	1	2–3	4–5	6—10	11—20	21—50	51—100	101—200	Total
Betriebe	63	129	74	98	74	65	23	3	529
Arbeiter	63	311	325	753	1 081	2 138	1 580	350	6 501

Diese Zahlen gelten nur für den Kanton St. Gallen. Soweit es die Fabrikationsbetriebe betrifft, darf jedoch vermutet werden, daß im Kt. Appenzell, in dem hauptsächlich die Heimarbeit verbreitet ist, ähnliche Verhältnisse herrschen.

Die große Zahl von Kleinbetrieben wird durch die Tatsache, daß im weitaus größten Teil aller Betriebe nur eine bis zwei Maschinen aufgestellt sind, noch viel mehr hervorgehoben.

II. Größe der Betriebe nach Zahl der Maschinen. 1929 (alle Kantone)					
	1 Maschine	2	3—5	6—10	über 10
Schifflistick-maschinen	404	123	88	46	48
Handstick-maschinen	1 810	125	20	18	11

Mit der Erfindung der Schifflistickmaschine im Jahr 1890 setzte eine zunehmende Verdrängung der Handstickmaschine ein, was auch vorübergehend zu einer vermehrten Bildung von Fabrikbetrieben führte. Die folgende Tabelle zeigt, wie die Schifflistickmaschine an Bedeutung zunahm und sich gleichzeitig das Verhältnis der exportierten Stickereien immer mehr zugunsten der auf der Schifflistickmaschine hergestellten verschob. Trotzdem aber wurde durch diese Bewegung die Hausindustrie nicht verdrängt, denn mit der zunehmenden Möglichkeit, die Maschine mit elektrischem Einzelantrieb zu versehen, wurde sie vom Fabrikbetrieb unabhängig. Es ist jedoch zu

betonen, daß die Schifflistickmaschine gleichwohl mehrheitlich in Fabrikbetrieben aufgestellt wurde.

III. Die Zahl der Hand- und Schifflistickmaschinen, sowie das Verhältnis der Exportmengen der auf ihnen erzeugten Stickereien

Jahr	Handstick-maschinen	Schifflistick-maschinen	Exportmengenverhältnis [4] Hand- : Schiffli-stickereien
1890	18 990	542	100 : 13
1900	14 954	2 263	100 : 117
1910	15 671	5 619	100 : 506

Wenn die Zahl der Handstickmaschinen zwischen den Jahren 1900 und 1910 wieder zugenommen hat, so ist das eine Folge des gewaltigen Aufschwungs, den die Stickereiindustrie genommen hat. 1911 war das Jahr größter Entfaltung und brachte einen Gesamtexport von 92 643 q im Wert von Fr. 215 780 000.—.

Für die Verteilung der verschiedenen Produktionsarten über das Gebiet der Ostschweiz ergibt sich folgendes Bild:

Die Handstickerei beschränkt sich auf den Kanton Appenzell.

Die Handmaschinenstickerei verteilt sich fast ausschließlich als Hausindustrie auf die ländlichen Gebiete.

Die Schiffli- und Automatstickerei finden sich vorwiegend als kleinere und größere Fabrikbetriebe in der Nähe der größeren Ortschaften.

Die starke Betonung des hausindustriellen Systems brachte es mit sich, daß die Stickereiindustrie eine typische Lohnindustrie wurde. »Der Wunsch nach Unabhängigkeit veranlaßte gute Stickereiarbeiter, eigene Maschinen zum Selbstbetrieb anzuschaffen. Die Lieferanten von Stickmaschinen unterstützten diese Bewegung, indem sie den Erwerbern langfristige Zahlungsbedingungen gewährten. Auf diese Weise vollzog sich mit kaum begreiflicher Raschheit die Entwicklung der Einzelstickerei und damit der Uebergang vom fabrikmäßigen Betrieb zur Hausindustrie.[5] Mit der Dezentralisierungsbewegung hat sich noch eine weitere Wandlung vollzogen. Während

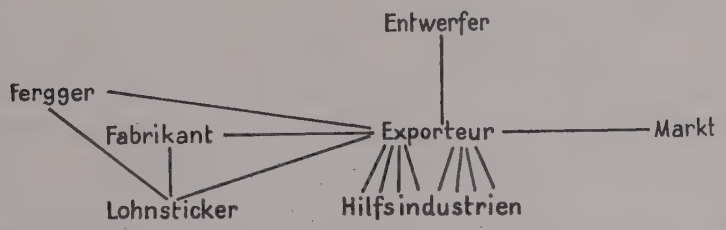
[4] Diese Zahlen stammen von Küng: »Die industrielle Umstellung im Schweizerischen Stickereigebiet«, S. 20.

[5] Nach unserer Ansicht liegen die Verhältnisse anders. Es dürfte wohl eher die Hausindustrie am Anfang der Entwicklung stehen, während die von Küng

die Fabrikinhaber bis Ende der 70er Jahre vorwiegend nach eigenen Mustern und auf eigene Rechnung fabrizierten, wandten sich die Einzelsticker direkt oder durch Vermittlung des Ferggers an den Kaufmann (Exporteur), welcher es nun vorteilhafter fand, die Muster selbst zu bestimmen und die Zutaten zu liefern. Diese Neuerung führte eine zunehmende Abhängigkeit des Fabrikanten vom Kaufmann bzw. Exporteur mit sich.«[6]

Die große Zahl von selbständigen Lohnstickern, neben die sich die verschiedenen, relativ zahlreichen Zweige der Hilfsindustrien stellen, bedeutet eine starke Dezentralisation der Produktion, mit der Eigenart, daß die Produzenten selbst nicht auf dem Markt auftreten; sie bedürfen des Exporteurs, der die Bestellungen auf dem Markt sammelt, um dann die Stickaufträge an die Lohnsticker weiter zu geben. Damit sind Produktion und Handel in der Stickereiindustrie ziemlich scharf getrennt. Diese Trennung verleiht der Stickereiindustrie eine strukturelle Eigenart, die sie vor allen andern Industrien auszeichnet und die vielleicht nur in der Uhrenindustrie eine gewisse Parallele findet.

Im Mittelpunkt steht der Exporteur, der seinen Sitz vorwiegend in St. Gallen oder an den größeren Industrieorten der Ostschweiz hat. Er ist der eigentliche Träger der Stickereiindustrie und bildet das verbindende Glied zwischen dem weitverzweigten Produktionsapparat und dem Markt. Der Exporteur übernimmt nicht, wie in andern Industrien, die verkaufsfertige Ware vom letzten Glied in der langen Kette der an der Produktion beteiligten Unternehmungen. Von Anfang an greift er in den Produktionsmechanismus ein. Jeder Zweig arbeitet nach seinen Weisungen und steht mit den übrigen Hilfsindustrien nicht in direkter Verbindung. Diese industrielle Struktur könnte etwa durch folgendes Bild veranschaulicht werden:



angegebenen Gründe für den Uebergang vom fabrikmäßigen Betrieb zur Hausindustrie die Ursache sein mochten, daß die Bedeutung der Hausindustrie immer groß war.

[6] Vgl. Geser-Rohner, »Die Stickereiindustrie in Vergangenheit und Gegenwart«. Monatsschrift für christliche Sozialreform, Februar 1908, S. 71 Anmerkung.

Die eigentliche Produktionstätigkeit wird vom Fabrikanten und vom Lohnsticker ausgeübt.

Der Fabrikant steht mit dem Exporteur direkt in Verbindung und nimmt von diesem die Stickaufträge entgegen, die er nun in seinem eigenen Fabrikbetrieb ausführen läßt oder aber an Lohnsticker weitergibt. Diese arbeiten für ihn im Lohn und besitzen entweder die Maschinen zu Eigentum, dann ist der Fabrikant nur Mittelsmann zwischen Lohnsticker und Exporteur oder aber sie erhalten die Maschinen vom Fabrikanten zur Verfügung gestellt, um somit zum eigentlichen Lohnarbeiter zu werden.

Immer bleibt das Rohmaterial, die Stickböden, Eigentum des Exporteurs, der dasselbe, sowie die Musterzeichnungen bei Vorschrift des zu verwendenden Garnes und der einzuhaltenden Lieferfristen weitergibt.

Für die Fabrikanten ergibt sich somit eine dreifache Produktionsmöglichkeit:

1. Einzelunternehmung mit normalem Fabrikbetrieb.
2. Einzelunternehmung, die sich jedoch vom ersten Fall dadurch unterscheidet, daß der Fabrikant die in seinem Eigentum bleibenden Maschinen an Heimarbeiter weitergibt und der Betrieb somit dezentralisiert wird.
3. Lohnsticker, die die Stickmaschinen zu Eigentum besitzen, werden zu eigentlichen kleinen Unternehmern. Damit ist der Fabrikant nur noch das Bindeglied zwischen Lohnsticker und Exporteur und nimmt in dieser Eigenschaft dieselbe Stellung wie der Fergger ein.

Der Fergger ist ein Zwischenmann, der dem Exporteur die Last des direkten Verkehrs mit den Lohnstickern abnimmt. Die ausgedehnte örtliche Dezentralisation, sowie die große Zahl von Einzelstickern würde den Exporteur, dessen ganze Sorge dem Absatz und der Kundschaft gilt, zu sehr belasten, wenn er selbst die Aufträge zu verteilen hätte. Diese Verhältnisse haben in St. Gallen zur Bildung eines Stickereimarktes, einer eigentlichen Stickereibörse geführt. In Zeiten eines regen Geschäftsverkehrs kamen die Fergger jeden Samstag mit den Exporteuren auf dieser Börse zusammen, um die Uebernahme und die Ablieferung von Stickaufträgen zu regeln. Heute allerdings, da die Aufträge nur mehr recht spärlich sind, findet diese Börse nicht mehr statt. Die Fergger begeben sich direkt zu den einzelnen Exporteuren, um Aufträge zu suchen. Der Beruf des Ferggers ist heute selten, die Verdienstmöglichkeiten sind gering und wer

nicht über genügende Ersparnisse aus guter Zeit verfügt, hat sich andern Beschäftigungen zugewandt.

Wenn auch der Verkehr zwischen Lohnsticker und Exporteur hauptsächlich über den Fergger oder den Fabrikanten geht, so sind doch direkte Beziehungen zwischen Lohnsticker und Exporteur nicht ausgeschlossen. Für den Lohnsticker ergeben sich hieraus drei verschiedene Beziehungen:

1. Uebernahme der Arbeit vom Fergger.
2. Uebernahme der Arbeit vom Fabrikant.
3. Uebernahme der Arbeit vom Exporteur direkt.

Die Erzeugnisse der Stickereiindustrie unterliegen in außerordentlich starkem Maß den Modelaunen und das individuelle Geschmacksmoment spielt eine führende Rolle. In der Stickerei ist es daher unerläßlich, das Hauptaugenmerk auf die Musterung und die Zusammenstellung der Kollektionen zu richten. »Es muß den Kunden immer Neues vorgelegt werden, um auch den Verwöhntesten unter ihnen voll zu befriedigen. Diese Notwendigkeit wird wohl am besten dann verstanden, wenn man sich vergegenwärtigt, daß in den beiden Jahrzehnten 1900—1920 beim eidgenössischen Amt für geistiges Eigentum in Bern rund 5,4 Millionen Muster und Modelle hinterlegt worden sind — durchschnittlich 270 000 pro Jahr —, welche nur den fünften Teil aller neu kreierten Dessins darstellen sollen. Man wird daher leicht begreifen, welche wichtige Stellung der Entwerfer oder Musterzeichner in dem Angestelltenstabe des Exporthauses einnimmt. Er arbeitet unter der Leitung des Exporteurs; in seiner Hand liegt die Pflege und die Förderung des Geschmacksmomentes, er sucht den Durst nach Neuheiten an frischer Quelle zu stillen und hilft dabei unermüdlich mit, der St. Gallerindustrie auch in schweren Zeiten ihren Weltruf zu erhalten. Es liegt daher im Interesse der ganzen Industrie, daß der künstlerischen Ausbildung des Entwerfers die größte Aufmerksamkeit geschenkt wird.«[7]

Mit dem Verlassen der Stickmaschine hat das mechanisch hergestellte Stickereiprodukt seinen Produktionsgang noch lange nicht beendet. Es befindet sich noch in rohem Zustand und bis zur Verwendungsmöglichkeit hat es ein je nach der Art mehr oder weniger umständliches Veredlungsverfahren durchzumachen. Die Durchführung dieses Verfahrens ist die Aufgabe der Hilfsindustrien, die als Ausrüstindustrie bezeichnet werden. Sie besorgen die komplizierte chemische und physikalische Veredlung, wie Sengen,

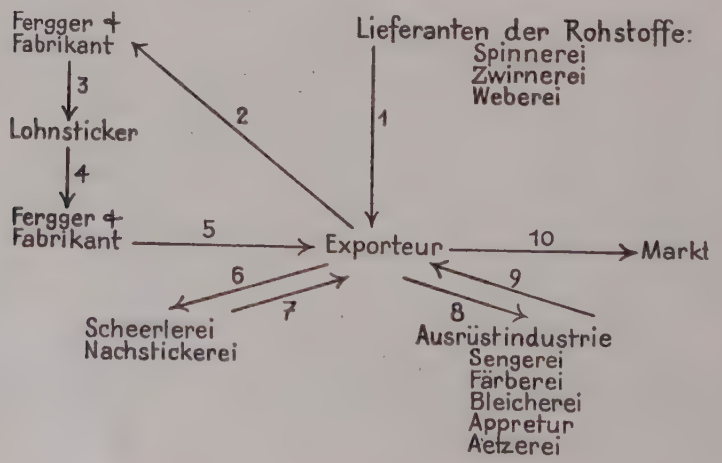
[7] Vgl. Küng, a.a.O. S. 23.

Bleichen, Färben, Appretieren und ev. Aetzen. Andere, leichtere Arbeiten, die vor der eigentlichen Veredlung vorgenommen werden, wie Nachsticken und Scheerlen, besorgt das Exporthaus selbst durch Arbeiterinnen, die direkt angestellt sind oder in der Heimarbeit beschäftigt werden.

Es ist bekannt, daß die Exporteure nach der Einführung der Automatstickmaschinen eigene Fabrikbetriebe erstellten, um über einen, besonders in Zeiten großer Nachfrage wertvollen, eigenen Produktionsapparat verfügen zu können. Die Zahl dieser Exporteure ist heute jedoch nicht mehr bedeutend und vermag am Gesamtbild nichts wesentlich zu verändern.

In enger Verbindung mit der Stickereiindustrie stehen die Industrien, die Stickböden und Stickgarne liefern: Spinnerei, Zwirnerei und Weberei. Beachtenswert ist, daß diese Industrien, im Zusammenhang mit der einstmals weit verbreiteten Leinwandindustrie, bereits vor der Einführung der Stickereiindustrie in der Ostschweiz ansässig waren. Ihr Standort ist nicht in St. Gallen selbst. Sie sind über die ganze Ostschweiz verteilt und es läßt sich heute noch erkennen, daß früher jene Orte bevorzugt wurden, wo günstige natürliche Wasserkräfte vorhanden waren.

Der Weg des Stickereiproduktes, vom Rohmaterial bis zum konsumfähigen Artikel, ist also sehr umständlich und kann durch das folgende Bild anschaulich dargestellt werden. Es zeigt, durch wieviele eigene Industriezweige dieser Weg geht und wie der Exporteur immer wieder dazwischen tritt.



Trotzdem die Stickereiindustrie seit 1911 ihre Bedeutung stark eingebüßt hat, ist sie auch heute noch in ihrer Struktur, so wie diese durch die vorstehenden Darstellungen zu zeigen versucht wurde, gleich. Seit dem Jahr 1911 hat nun ein beinahe dauernd anhaltender Rückgang eingesetzt, der nicht nur die Stickereiindustrie, sondern mehr oder weniger die ganze Ostschweiz empfindlich traf und eine eigentliche Notlage hervorrief. Die stürmische Entwicklung bis zum Beginn des Rückganges hatte es mit sich gebracht, daß die drei Kantone St. Gallen, Appenzell und Thurgau sich industriell stark auf die Stickereiindustrie einstellten und damit wirtschaftlich von ihr abhängig wurden. Die Baumwollindustrie herrschte im Jahr 1910 im Kanton St. Gallen dermaßen vor, daß höchstens 10% sämtlicher industriellen Arbeitskräfte in andern Industrien beschäftigt waren. Von allen Zweigen ragte jedoch die Stickerei mit 423 Betrieben und 15 732 Maschinen (Hand- und Schifflistickmaschinen) weit hervor. Aus der nachstehenden Tabelle, deren Zahl für das Jahr 1910 gelten, erhellt die hervorragende Bedeutung, welche die Stickerei sich erworben hat, am besten.

IV. Zahl der Betriebe und Arbeitskräfte in den verschiedenen Zweigen der Baumwollindustrie 1910

1910	Betriebe	Arbeitskräfte
Spinnerei	10	1 683
Zwirnerei	30	749
Mechanische Weberei	27	3 862
Handweberei		736
Stickerei	423	39 075
Färberei, Sengerei		
Bleicherei, Appretur	29	1 866
Druckerei	2	165

Für die weitere Entwicklung des mengen- und wertmäßigen Exports in der Stickereiindustrie sei auf die Tabellen auf S. 26 und S. 55 verwiesen. In diesem Zusammenhang ist zu betonen, daß die Blütezeit der Industrie, wie bereits erwähnt wurde, in die Zeit der Jahre von 1900 bis 1911 fällt. Im Jahre 1911 erreichte die Exportmenge das Maximum, bedeutete also auch eine starke Beschäftigung und damit muß dieses Jahr als das volkswirtschaftlich günstigere angesehen werden, als das Jahr 1919. Die ersten Nachkriegsjahre zeichneten sich durch eine außerordentliche Steigerung der Preise aus,

sodaß trotz gleichzeitigen Rückganges der Exportmenge um annähernd 50% der wertmäßige Umsatz um fast 100% gestiegen war. Dieses ungesunde Verhältnis fällt sofort auf, wenn man die Durchschnittspreise pro exportiertes Kilogramm Stickereien vergleicht. Kostete im Jahr 1911 das Kilogramm Stickereien durchschnittlich Fr. 23.29, so stieg dieser Preis bis zum Jahr 1919 auf Fr. 72.11. Aehnliche Verhältnisse liegen auch bei den Feingeweben vor, immerhin ist aber sowohl mengen- wie wertmäßig eine Zunahme festzustellen und zwar um das Vierfache bei der Menge und um das Vierzehnfache beim Preis. Sind hier die Verhältnisse auch weniger extrem, so ist doch für beide Artikelgruppen festzustellen, daß es sich um ungesunde Nachkriegserscheinungen handelt, die bald wieder einem normaleren Zustand Platz machten und deshalb auf keinen Fall als Maßstab aufgefaßt werden dürfen.

Wohl wurden in diesen Jahren riesige Gewinne gemacht; die Entwicklung der Stickereiindustrie in den folgenden Jahren bot jedoch den betreffenden Kreisen nur in wenigen Fällen Gelegenheit, in den Genuß dieses vorübergehenden Erfolges zu kommen. Der Rückgang der Stickereiindustrie brachte einen großen Teil der Gewinne wieder zum Verschwinden und die in der Folge eintretende Not wog die frühere gute Zeit mehr als auf.

2. Die Wirkungen des Rückganges der Stickereiindustrie.

Der Rückgang der Stickereiindustrie hat entscheidend auf die Entwicklung der industriellen Verhältnisse in der Ostschweiz eingewirkt. Vor allem trat die schon erwähnte starke Abhängigkeit des ganzen Gebietes von dieser Industrie immer deutlicher zutage. Die Gefahr, die in einer allzu einseitigen Ausrichtung auf eine einzige Hauptindustrie liegt, wurde beim Aufbau der Stickereiindustrie nicht oder zu wenig beachtet. Die Zukunftsaussichten schienen dermaßen günstig, daß sich weiteste Kreise in den Dienst der Stickereiindustrie stellten. In wirtschaftlich günstigen Zeiten ein Vorteil, hatte diese Einseitigkeit im Verlauf des Rückganges, der seit dem Jahr 1911 einsetzte, umso schlimmere Folgen. Die eintretende Notlage wurde eine allgemein ostschweizerische und beschränkte sich nicht nur auf die, direkt von der Stickerei lebenden Teile der Industrie. Sie griff weit über den Rahmen derselben hinaus und erfaßte auch Industriezweige und Berufsgruppen, die nur mittelbar mit der Stickereiindustrie in Verbindung standen. Die Folge dieser Verhältnisse zeigte sich rela-

tiv rasch. Die Anforderungen, die eine Sanierung stellte, gingen über die Kraft der betroffenen Teile hinaus. Wohl versuchten die Einzelnen, auf ihre Ersparnisse greifend, den wirtschaftlichen Ruin zu vermeiden. Besonders bei den Lohnstickern aber zeigte es sich, daß die nötige Kapitalkraft vielfach fehlte.

Sowohl dort, wo mit allen Mitteln versucht wurde, an der Stickereiindustrie festzuhalten, als auch dort, wo das Wagnis unternommen wurde, einen neuen Industriezweig einzuführen, wurde bald erkannt, daß die eigenen finanziellen Mittel nicht ausreichten und nur ungenügende Resultate zu erzielen seien.

Der Umfang der Notlage machte die Frage der Hilfsaktionen zu einem Problem von allgemeiner volkswirtschaftlicher Bedeutung. Die von den interessierten industriellen Verbänden dargelegte Notwendigkeit staatlicher Hilfeleistung wurde anerkannt und mit Hilfe von zwei Organisationen, deren Tätigkeit an dieser Stelle nur kurz angedeutet werden soll, nahm der Staat aktiven Anteil an den Sanierungsmaßnahmen.

Die eine Organisation ist die »Stickerei-Treuhand-Genossenschaft«. Zur Darstellung ihres Zweckes und ihrer Tätigkeit zitieren wir den entsprechenden Artikel im Handbuch der Schweizerischen Volkswirtschaft.[8] Die andere Organisation, die sich mit dem Problem der Durchsetzung des ostschweizerischen Gebietes mit neuen Industrien befaßte, ist die »Zentralstelle für Einführung neuer Industrien« in St. Gallen.

a) Die Stickerei-Treuhand-Genossenschaft.

»Die Stickerei-Treuhand-Genossenschaft (STG) St. Gallen ist eine halbstaatliche Hilfsinstitution zugunsten der schweizerischen Stickereiindustrie. Sie wurde mit Bundesbeschluß vom 13. Oktober 1922 betreffend staatliche Hilfeleistung für die schweizerische Stickereiindustrie geschaffen. Als zu Beginn der 20er Jahre die Stickereiindustrie in die große strukturelle Krisis eintrat, ergab sich die Notwendigkeit, eine Hilfsinstitution zu schaffen, die den Umbildungs- und Abbauprozeß in geordnete Bahnen zu lenken in der Lage war. Das Postulat auf Schaffung der STG ging namentlich von der Lohnstickerei aus. Welche Bedeutung der andauernde Rückgang des Beschäftigungsgrades für die Lohnstickerei haben mußte, geht daraus hervor, daß zu Beginn der Stickereikrisis in Fabrikationsbetrieben

[8] a.a.O. Bd. II, S. 397, Abschnitt »Stickerei-Treuhand-Genossenschaft«, im Artikel »Stickereiindustrie«.

der Hand- und Schifflimaschinenstickerei mindestens 200 Millionen Franken investiert waren. Anfänglich dachten die Interessenten an eine Einrichtung, die berufen gewesen wäre, die notleidenden Betriebe der Lohnstickerei vorübergehend zu stützen, in der Meinung, daß die Stickereiindustrie in relativ kurzer Zeit wieder annähernd ihre frühere Position einnehmen werde.

Die Tätigkeit der STG war in den ersten Jahren auf die Stützung der Betriebe der Lohnstickerei eingestellt (Gewährung von Betriebskrediten). Als man jedoch erkennen mußte, daß der frühere Bestand der Industrie nicht zu halten sei, ging die STG im Einverständnis mit allen beteiligten Kreisen systematisch zur Abbauaktion über.«

Diese Aktion hat unter der Bezeichnung »Demolierungsaktion« eine gewisse »Berühmtheit« erlangt.

»Diese bezweckte die Ausschaltung der großen Zahl überflüssiger Stickmaschinen gegen Entschädigung im Sinne der Ueberführung der Betriebe in andere Industriezweige. Bis Ende 1938 sind von der STG übernommen worden:

		in 1000 Fr.
2 582	Schifflistickmaschinen, subv. mit	4 331
6 583	Handstickmaschinen, subv. mit	1 362
9 165	ausgeschaltete Maschinen, subv. mit	5 695

Die Abbauaktion kann als beendet bezeichnet werden. Der restliche Maschinenbestand dürfte wirtschaftlich lebensfähig sein. Die Tätigkeit der STG ist heute eine industriestützende und -aufbauende und umfaßt die Förderung des Austausches technisch rückständiger gegen gute Maschinen, Subventionierung von Maschinenreparaturen, Sanierung der Stichpreis- und Lohnverhältnisse, Kontrolle der festgesetzten Stickpreise und die Durchführung des Stichzählungsregulativs.«[9]

b) Die Zentralstelle für Einführung neuer Industrien, St. Gallen.

Auf einem ganz andern Gebiet als die STG wirkte die Zentralstelle für Einführung neuer Industrien. Handelte es sich dort darum, die Existenz der Stickereiindustrie sicherzustellen, so war es hier die Absicht, die Mängel einer industriell einseitigen Orientierung auszugleichen. Als viele Unternehmer versuchten, sich wirtschaftlich um-

[9] Für die Erklärung der Fachausdrücke sei auf die angeführte Spezialliteratur verwiesen.

zustellen und in einem andern Gebiet Beschäftigung zu finden, wurden diese Bestrebungen allgemein begrüßt. Vielfach zeigte es sich aber, daß, verführt durch die herrschende Ansicht, die Krise trage nur vorübergehenden Charakter, diese industrielle Umstellung zu spät durchgeführt wurde. Durch die lange Notzeit hatten viele Unternehmer bereits so große Kapitalverluste erlitten, daß ihnen, als sie sich zur Umstellung entschlossen, die nötigen Mittel fehlten. Zudem erkannten die maßgebenden industriellen Verbände, daß auf diesem Gebiet nur dann ein positives Resultat erreicht werden könne, wenn eine geeignete Organisation die Einführung neuer Industrien beaufsichtige und gleichzeitig über die nötigen Mittel verfüge, um den einzelnen Unternehmern an die Hand zu gehen. Im Interesse der Allgemeinheit schien es zweckmäßig, die Entstehung neuer Industrien zu überwachen und zwar sowohl nach der Art der Industrie, als auch nach der Wahl des Standortes.

Die ersten Versuche, die Einführung neuer Industrien in größerem Maßstab durchzuführen, gehen ins Jahr 1916 zurück, als sich der Stadtrat von St. Gallen im Zusammenhang mit der Aufstellung eines verkehrspolitischen Aktionsprogrammes auch mit der Einführung neuer Industrien befaßte. Seither verstummten die Anregungen nicht mehr. Von verschiedenen Seiten wurde auf die drohenden Folgen des Rückganges der Stickereiindustrie hingewiesen, wie z. B. vom Haus- und Grundeigentümerverband auf die 10%ige Abnahme der Stadtbevölkerung von St. Gallen zwischen den Jahren 1910 und 1920. Obwohl der Stadtrat diese Bestrebungen prinzipiell anerkannte, nahm er zur Frage eines behördlichen Eingreifens eine ablehnende Haltung ein. Bereits früher waren Versuche in dieser Richtung gemacht worden, jedoch mit negativem Erfolg. Es hatte sich gezeigt, daß den Schritten der Behörden nicht das nötige Vertrauen und Interesse entgegengebracht wurde. Unter Hinweis auf diese Erfahrung, ohne indessen die Notwendigkeit eines planmäßigen Vorgehens zu bestreiten, empfahl der Stadtrat deshalb, die Initiative zur Einführung neuer Industrien dem privaten Unternehmertum zu überlassen und die Mitwirkung des Staates lediglich auf den Weg der Gewährung von Subventionen zu beschränken.

Es würde zu weit führen, alle vorgebrachten Argumente für und wider eine Organisation in diesem Sinne anzuführen. Die Kämpfe waren sehr heftig und dementsprechend spät, erst im Jahr 1927, wurde in der Zentralstelle für Einführung neuer Industrien eine Lösung gefunden. Durch Beschluß des Stadtrates wurde sie am 17. September desselben Jahres ins Leben gerufen. Da aber, wie be-

reits erwähnt wurde, ein direktes Eingreifen der Behörde früher nicht von Erfolg begleitet war, wurde davon abgesehen, der Zentralstelle amtlichen Charakter zu geben. Durch eine elfgliedrige Kommission, die die beaufsichtigende Funktion ausüben sollte und in der der Stadtrat durch ein Mitglied vertreten war, wurde die nötige Verbindung mit der Behörde hergestellt. Zur Durchführung ihrer Aufgaben stand der Zentralstelle ein jährlicher Kredit von Fr. 25 000.— zur Verfügung.

Wie die STG, so kann auch die Zentralstelle auf eine erfolgreiche Tätigkeit zurückblicken. In der Zeit von 1927 bis 1936 betrugen die finanziellen Aufwendungen ca. Fr. 250 000.—. 97 neuen Betrieben, z. T. Industrien angehörend, die für die Ostschweiz neu waren, wurde es dadurch ermöglicht, Fuß zu fassen und sich weiter zu entwickeln. Der Tätigkeit der Zentralstelle ist es zu verdanken, wenn sich die Einführung neuer Industrien in einem gesunden Rahmen bewegte. Sie trägt aber auch das Verdienst, bei der Wahl der Art der Industrien, sowie des zukünftigen Standorts derselben, unter Beachtung allgemeiner volkswirtschaftlicher Gesichtspunkte, diesen industriellen Neuaufbau den ostschweizerischen Bedürfnissen angepaßt zu haben. Zudem stand sie den Unternehmern mit fachmännischem Rat zur Seite, um auch da zu helfen, wo die technischen und betriebswirtschaftlichen Kenntnisse fehlten.

Die Ursachen des Rückganges der Stickereiindustrie, von denen als die hauptsächlichsten nur die Modewandlung, sowie die nach dem Krieg einsetzenden, immer ungünstigeren Verhältnisse auf dem Gebiet des internationalen Handels, genannt sein mögen, lagen zum größten Teil nicht im Machtbereich der Industrie selbst. Das Stickereiprodukt, als ausgesprochener Luxus- und Modeartikel, ist den Launen der Verbraucher seit jeher ausgesetzt gewesen. Im Verlauf des Rückganges der Stickereiindustrie zeigte es sich nun aber, daß die Notlage durch Umstände verschärft wurde, die bei einer einfacheren industriellen Struktur hätten vermieden werden können.

Die große Zahl selbständiger Unternehmer, die sich in die Produktion teilen mußten und zu denen auch die Lohnsticker gezählt werden müssen, brachte es mit sich, daß entsprechend viele kleine Interessengruppen bestanden. Jahrelang war es kaum möglich, dieselben zur Zusammenarbeit in einer gemeinsamen Organisation zu bringen. Entsprechend der großen Zahl von Unternehmern waren umso größere Schwierigkeiten zu überwinden. Hinzu trat die typisch schweizerische Abneigung gegen alle Bindung, wie sie sich in einer Zusammenarbeit notwendigerweise ergibt. Seit der Gründung der

STG bedurfte es 14jähriger Anstrengungen, bis die erste brauchbare Vereinbarung zustande kam. Erst im Jahre 1936, also nachdem die Stickereiindustrie ihren Tiefpunkt bereits überschritten hatte, konnte eine Verständigung zwischen den einzelnen Gruppen herbeigeführt werden. Mit Gültigkeit ab 15. Dezember 1936 sind durch zustimmende Beschlüsse der Vereinigung schweizerischer Stickerei-Exporteure, des ostschweizerischen Stickerei-Fergger- und Fabrikantenverbandes einerseits und dem Verband schweizerischer Schiffli-Stickerei-Fabrikanten andererseits rechtsverbindliche Stick-Tarifübereinkommen in Kraft getreten.

3. Der Ursprung der Feingewebeindustrie.

Im Verlauf des Rückganges der Stickereiindustrie zeigte es sich, daß mit Geld allein die Notlage nicht beseitigt werden könne. War dies schon durch das Mittel des staatlichen Kredits nicht möglich, so sah sich die Industrie erst recht nicht in der Lage, solchen Anforderungen durch finanzielle Selbsthilfe zu genügen. Und doch ist zu sagen, daß gerade die Bestrebungen, sich selbst zu helfen, trotz äußerlichen Ungenügens für die Zukunft der ostschweizerischen Textilindustrie von größtem Wert waren.

Alles hat seine zwei Seiten und wenn gesagt wurde, daß die Trennung in Handel und Produktion einerseits, sowie die starke Aufteilung der Produktion in einzelne Zweige andererseits vom Standpunkt einer gesunden Zusammenarbeit für die Industrie eine große Belastung darstelle, so lag doch darin auch wieder ein unverkennbarer Vorteil. Die strenge Abgrenzung in einzelne Interessengebiete ermöglichte es jedem Zweig innerhalb der Produktion, sich auf seine Aufgabe zu konzentrieren. Der Hilfsindustrie lag nicht die Sorge ob, sich mit dem Export zu befassen. Ein großer Teil der Risiken wurde ihr abgenommen und dadurch war es ihr möglich, sich der Pflege und der Hochhaltung der Qualität mit umso mehr Sorgfalt zu widmen.

So hatte also die Ausrüstindustrie die Möglichkeit, der Veredlungstechnik besondere Aufmerksamkeit zu schenken, umso mehr noch, nachdem die Aufträge aus der Stickereiindustrie eine rückläufige Bewegung angenommen hatten. Nach langen Versuchen, deren Beginn bis in das letzte Jahrzehnt des vergangenen Jahrhunderts zurückgeht, wurden verschiedene Verfahren gefunden, durch die die Baumwollgewebe verändert und als selbständige, neue Produkte auf den Markt gebracht werden konnten. Diese neuen Ar-

tikel sind heute unter dem Namen »Veredelte Feingewebe« bekannt und auf dem Markt ein ebenso begehrter Handelsartikel geworden, wie die Stickerei. Die folgende Tabelle zeigt anhand einiger Zahlen diesen Aufstieg der Feingewebe-Industrie und den gleichzeitigen Rückgang der Stickereiindustrie. Seit dem Jahr 1920 hat jedoch der Export beider Artikelgruppen eine rückläufige Bewegung, sowohl wert- wie auch mengenmäßig, eingeschlagen, die bei der Stickerei besonders auffällig ist.

V. **Export von Stickereien und Feingeweben**

	Mengen in q		Wert in 1000 Fr.	
	Stickereien	Feingewebe	Stickereien	Feingewebe
1911	92 643	10 999	215 780	11 208
1919	58 991	40 983	425 395	155 521
1935	6 462	17 241	12 674	23 850
1939	14 103	18 961	28 894	33 414

Wenn es also im allgemeinen in der Stickereiindustrie nicht gelungen war, durch Selbsthilfe die Not zu lindern, so hatte doch die Ausrüstindustrie das Problem zum Teil gelöst und einen Weg gefunden. Dadurch war sie in der Lage, sich zu behaupten und in diesem Sinn auch auf die Exporteure, sowie die Feinwebereien einen günstigen Einfluß auszuüben. Wenn wertvolle Industriezweige für die ostschweizerische Textilindustrie erhalten wurden, so ist es das Verdienst der Ausrüster, dies ermöglicht zu haben.

Der bereits[10] erwähnte Zusammenhang zwischen der Stickereiindustrie, der Ausrüsterei und der Feingewebeindustrie besteht darin, daß die Ausrüster, die im Stickereigeschäft mit dem Markt nicht direkt in Verbindung standen und auf die Exporteure angewiesen waren, auch die veredelten Feingewebe durch die Exporteure auf den Markt brachten. Die wenigen Versuche der Ausrüster, zum Eigengeschäft überzugehen und selbst zu exportieren, führten, wie noch zu zeigen sein wird, zu unerfreulichen Zuständen. Dieses Eigengeschäft, das nur vorübergehend einen größeren Umfang angenommen hatte, wurde bald wieder endgültig fallen gelassen. Damit besteht auch in der Feingewebeindustrie dieselbe scharfe Trennung zwischen Handel und Produktion wie in der Stickereiindustrie. Hier-

[10] Vgl. S. 8.

in und im Verein mit der Tatsache, daß sich die Feingewebeindustrie direkt aus der Stickereiindustrie entwickelt hat, muß der Zusammenhang zwischen beiden Industriezweigen gesucht werden. Auch nur so kann verstanden werden, wieso die Ausrüster die Feingewebe nach der Veredlung nicht direkt und auf eigene Rechnung exportieren. Wäre die Feingewebeindustrie plötzlich eingeführt worden, ohne daß die Traditionen im Textilgewerbe vorhanden gewesen wären, so hätte sich auch zweifellos diese Trennung zwischen Handel und Produktion nicht vollzogen, denn der hierzu ausschlaggebende Faktor, die Heimarbeit, ist in diesem Industriezweig aus produktionstechnischen Gründen nicht durchführbar.

II. Die Entwicklung der Feingewebeindustrie.

1. Der Begriff der Feingewebe.

In den vorstehenden Ausführungen und auch in den folgenden Abschnitten wird der Ausdruck »Feingewebe« vielfach erwähnt. Es handelt sich um Baumwollgewebe besonders leichter Art, die vor allem für die Damenbekleidung in Frage kommen. Es sind in dieser Beziehung vorwiegend Luxusartikel, die sich für die wärmere Jahreszeit eignen und großer Beliebtheit erfreuen.

Im Sektor Weberei der schweizerischen Textil-Industrie bestehen zwei Gruppen:

a) Grob- und Mittelfeingewebe.

Diese umfassen alle Baumwollgewebe mit einem Gewicht von mehr als 6 kg per 100 m^2, bzw. 60 Gramm pro m^2. Durch diese Gewichtsabgrenzung ergibt sich, daß in diese Gruppe alle Gewebe fallen, die aus gröberem Garn hergestellt werden, als Nr. 50/1 fach englisch. Die hauptsächlichsten Artikel dieser Kategorie sind:

Cretonnes, Renforcés, Calicots, Croisés.

b) Feingewebe.

Diese umfassen grundsätzlich die Gewebe aus Garnen Nr. 50 englisch und feiner, im Gewicht von weniger als 6 Kg. per 100 m^2 oder 60 Gramm je m^2. Hierunter fallen sämtliche Mousselinegewebe, dann Voiles (Voll-, Halb-, Spezial- und Imitat-Voiles), Marquisettes (Voll-, Halb-, Spezial- und Imitat-Marquisettes), ferner Popelines, Limbrics, Battists und einige weitere aber weniger bedeutende Spezialartikel.

Es handelt sich also um die gleiche Aufteilung in 2 Kategorien, wie wir sie im schweizerischen Zolltarif feststellen können:

Zollposition: 364, gebleicht glatt:	a) über	6 Kg./100 m^2
	b) unter	6 Kg./100 m^2
365, gefärbt:	a) über	6 Kg./100 m^2
	b) unter	6 Kg./100 m^2
366, bedruckt:	a) über	6 Kg./100 m^2
	b) unter	6 Kg./100 m^2

Indessen ist zu bemerken, daß bei gewissen Artikeln eine »Uebermarchung« von der einen in die andere Gruppe durchaus möglich ist, wie z. B. bei dichten Geweben aus feinerem Garn als Nr. 50 englisch, welche die Gewichtsgrenze von 6 Kg. überschreiten. Im Sprachgebrauch werden solche Artikel durchwegs zu den »Feingeweben« gezählt.

2. Die Textilveredlung im allgemeinen.

Die Entwicklung der Feinweberei geht auf die Blütezeit der Stickereiindustrie zurück, auf jene Epoche des großen Bedarfs an Stickböden verschiedenster Art. Während für den Bezug von dichten und schweren Geweben — Cambric, Jacconat, Nansouc — fast ausschließlich England in Frage kam, ist ein großer Teil des Bedarfs an Feingeweben für Stickereizwecke in der Schweiz selbst gedeckt worden. Vorerst waren es fast ausschließlich die Mousselingewebe, welche der schweizerischen Feinweberei gute und lohnende Beschäftigung zuführten. Mit dem Niedergang der Stickereiindustrie erlitt aber auch dieser Industriezweig Rückschläge, die teilweise zu Stillegungen einzelner Etablissements führte, später aber zu Umstellungen auf die Fabrikation anderer, verwandter Artikel.[11]

Hand in Hand, zwar nicht in gleichem Ausmaß wie die Stickereiindustrie, entwickelte sich der Export von ausgerüsteten oder, wie der spätere Fachausdruck lautete, von »veredelten Feingeweben«. Vorerst war es die gewöhnliche Stückwaren-Ausrüstung, durch welche der Export von glatten und unbestickten Geweben ermöglicht wurde. Diese Ausrüstungsart bestand im Bleichen und Appretieren, später auch im Färben von Baumwollgeweben. Der Aufschwung dieses Industriezweiges ist auf jene Epoche zurückzuführen, wo an Stelle der sogenannten Natur- oder Rasenbleiche, wie sie für das Leinwandgewerbe üblich war und heute noch zur Anwendung kommt, die Geschwind- oder Schnellbleiche getreten ist. Durch die Entdeckung der bleichenden Wirkung des Chlors und durch die Anlage von maschinellen Einrichtungen konnte eine starke Abkürzung des ganzen Bleichverfahrens erreicht werden. Initiative Männer befaßten sich eingehend mit dem Studium dieses, aus England und Schottland eingeführten Ausrüstprozesses, sowie mit der Vervollkommnung der Appretur und der Färberei von glatten Geweben. Ursprünglich in getrennten Betrieben ausgeführt, wurde

[11] Voiles, Marquisettes, Vorhangstoffe u. a.

gegen Ende des Jahrhunderts das Bleichen, Färben und Appretieren, d. h. die Stückwarenausrüstung, zusammengelegt und in einheitlich geleiteten Unternehmungen durchgeführt. Der Mittelpunkt dieses Industriezweiges wurde der Platz Herisau, wo die Wasserverhältnisse als besonders vorteilhaft für den Bleich- und Ausrüstprozeß erachtet wurden. Aber auch andernorts in der Ostschweiz entstanden Fabriketablissements, die von der Bedeutung dieses, der Textilindustrie zudienenden Fabrikationszweiges, beredtes Zeugnis ablegen. Wie eigenartig nimmt sich dagegen der heute noch im Westen der Stadt St. Gallen bestehende, aber längst andern Zwecken dienstbar gemachte »Tröckneturm« aus, der so recht daran erinnert, wie sehr sich die fabrikationstechnischen Verfahren der Ausrüstindustrie im Laufe der Zeit verändert haben.

In der zweiten Hälfte der Neunzigerjahre ist ein neues Ausrüstverfahren auf den Markt gebracht worden, welches berufen war, dem Export von Feingeweben einen erneuten Auftrieb zu geben. Es handelte sich um die Mercerisation, eine Neuerung, welche die Baumwollfaser in ihren ursprünglichen Eigenschaften weitgehend zu verändern vermochte und der Faser einen bleibenden, seidenähnlichen Glanz verlieh. Ursprünglich auf die Garnausrüstung beschränkt, wurde das Mercerisationsverfahren später auch für die Stückwaren-Ausrüstung angewandt. Auf dem Gebiet der Gewebe-Veredlung zeigten sich sehr bald größere Entwicklungsmöglichkeiten als auf demjenigen der Garnmercerisation. Führende Firmen des Stoffhandels am Platz St. Gallen hatten angefangen, Mousselingewebe, welche bisher hauptsächlich für Bestickungszwecke (Stickböden) verwendet wurden, mercerisieren zu lassen und als gebleichte oder gefärbte, seidenglänzende Mousseline zu exportieren. Dieser, unter dem Sammelnamen »Mercerisierte Mousseline« bekannte Artikel bildete während einer Reihe von Jahren ein wichtiges Exportgut der ostschweizerischen Textilindustrie. Deren Bedeutung kommt in den steigenden Exportziffern, auf welche auch an dieser Stelle hingewiesen sei, deutlich zum Ausdruck. Das Mercerisationsverfahren blieb aber keineswegs nur auf die Mousselingewebe beschränkt; es läßt sich auf beinahe alle, aus Baumwollfasern angefertigte Warengattungen anwenden und hat wesentlich dazu beigetragen, das Exportgeschäft in Geweben mächtig zu fördern.

Die Veredlungstechnik der Baumwolle hat im jetzigen Jahrhundert weitere Fortschritte gemacht und dank wissenschaftlicher Forschungsarbeit zur sogenannten Hochveredlung geführt. Ihre Bedeutung für das ostschweizerische Industriegebiet ist denn

auch öffentlich anerkannt worden. Im Jahresbericht von 1917 äußert sich der Industrieverein St. Gallen folgendermaßen:[12]

»Die Ausrüstindustrie hat das große Verdienst, daß sie sich hauptsächlich in den letzten 25 Jahren qualitativ in der Weise weiter entwickelte, daß sie in ihren Spezialartikeln, Transparent- und Opal-Ausrüstung, sich geradezu einen Weltruf erwarb und so der schweizerischen Feinweberei und der Stickerei eine nicht zu unterschätzende Alimentation schuf.«

Es war aber nicht nur die Feinweberei und die Stickerei, welche von den Fortschritten der Veredlungstechnik profitierten. Auch der Handel und das Exportgeschäft in unbestickten, hochveredelten Geweben wurden durch die erzielten Resultate vieljähriger, energisch und zielbewußt geführter Forschungsarbeit befruchtet und gefördert. Der St. Galler Markt, der früher zur Hauptsache auf die Fabrikation und den Export von Stickereiartikeln eingestellt war, hatte in dem Maße, als der Absatz der Stickereien zurückging, sich auf den Export hochveredelter Feingewebe geworfen.

3. Die Hochveredlung.

Was die technische Entwicklung der Hochveredlung anbetrifft, sei auf die interessante Veröffentlichung der Firma Heberlein & Co. A.G. Wattwil, aus dem Jahre 1935 verwiesen, der wir die wichtigsten Angaben über die allgemeine Entwicklung der Gewebe-Ausrüstung, sowohl wie die nachfolgenden Ausführungen entnehmen:[13]

»Die Aufnahme des Mercerisierverfahrens hat Veranlassung gegeben, sich eingehend mit dem Studium der beim Mercerisationsvorgang auftretenden Quellungsvorgänge und Strukturveränderungen der Fasern zu beschäftigen. Es wurde bald erkannt, daß die Quellungsvorgänge, welche von verschiedenartigen Quellungsmitteln hervorgerufen werden, auch wieder verschiedener Natur sind und verschiedenartige Effekte ergeben. Vor allem wurde ein grundlegender Unterschied zwischen der Einwirkung konz. Alkalien und konz. Milchsäuren auf die Zellulose festgestellt und die Auffassung, daß man mit Säure mercerisieren könne, widerlegt. Das weitere Studium der Einwirkung verschiedenartiger Quellungsmittel und der dafür

---

[12] Vgl. St. Gallischer Industrieverein, Jahresbericht 1917 in: Denkschrift zum 50jährigen Bestehen des Industrievereins, St. Gallen, 1875—1925. S. 63.

[13] Vgl. »100 Jahre Heberlein«. Jubiläumsschrift zum 100jährigen Bestehen der Firma. S. 94.

geeigneten Bedingungen führte in der Folge zu einer Reihe wichtiger Veredlungsverfahren und neuer Artikel. Alle diese Verfahren haben das Gemeinsame, daß es immer das Fasergut selbst ist, das unter der Einwirkung bestimmter Chemikalien eine bleibende strukturelle Veränderung erfährt. Auf diese Weise ist es möglich geworden, aus ein und demselben Rohgewebe durch weitgehende Veränderungen der Beschaffenheit desselben ganz neuartige Artikel zu erzeugen, welche sich nicht nur durch ihre Schönheit auszeichnen, sondern den großen Vorteil besitzen, ihren Charakter auch bei wiederholter Wäsche nicht mehr zu verändern, d. h. permanent zu sein.«

Dadurch wurde der Veredlungsindustrie als neues Gebiet dasjenige der Hochveredlung erschlossen. Durch die unablässigen Forschungen wurden in kurzer Folge eine Reihe von Produkten herausgebracht, welche auf dem Textilmarkt Aufsehen erregten und zu großer Bedeutung gelangen sollten.

Die wichtigsten dieser Produkte, die in der Folge von verschiedenen Etablissements der Ausrüstindustrie hergestellt wurden, sind unter den Handelsbezeichnungen

Transparent (Glasbatist, Organdy)
Opal, sowie
Imago-Transparent

bekannt geworden. Ihnen gesellten sich im Lauf der Jahre als Folge der intensiven Forschungsarbeiten weitere Ausrüstarten in hochveredelten Feingeweben bei, die von Fall zu Fall von der erstellenden Firma ihre besonderen Bezeichnungen erhalten haben.

4. Das Verhältnis zwischen Ausrüstern und Exporteuren.

A. Allgemeines.

Wie bereits erwähnt wurde,[14] hat sich die Stückwaren-Ausrüsterei wie die Stickerei-Ausrüsterei zur Lohnindustrie entwickelt. Produktionstechnisch fehlen allerdings die Voraussetzungen für eine Trennung zwischen Handel und Produktion und die Tatsache des Bestehens der gegenwärtigen industriellen Struktur muß als die Folge der historisch bedingten engen Beziehung zur Stickereiindustrie betrachtet werden. Somit sind auch die Verhältnisse im Geschäft mit ausgerüsteten Stückwaren ähnlich aufgebaut und entwickelt worden.

Wenn sich auch die Ostschweiz im allgemeinen durch das Fehlen von Großunternehmungen auszeichnet, so ist doch im Verlauf der

[14] Vgl. S. 25 ff.

Entwicklung der Stückwaren-Ausrüsterei, bei einem vollständigen Fehlen der Hausindustrie in dieser Branche, eine zunehmende Tendenz zur Betriebskonzentration festzustellen. Verschiedentlich versuchten einzelne Ausrüstfirmen, von den Exporteuren unabhängig zu werden und zum Eigengeschäft überzugehen, d. h. die ausgerüstete Ware in eigenem Namen und auf eigene Rechnung zu exportieren und so mit der ausländischen Kundschaft in direkte Geschäftsbeziehungen zu treten. Es ergab sich hieraus jedoch sehr bald ein unerwünschter und ungesunder Zustand. Der das Eigengeschäft pflegende Ausrüster machte auf dem Weltmarkt seinen eigenen Veredlungskunden, den Exporteuren, die keinerlei Produktionstätigkeit ausübten, mit dem fertigen Produkt Konkurrenz und es erscheint durchaus verständlich, daß diese Konkurrenzierung von den Stoffexportgeschäften ungern gesehen wurde. Diese Eigengeschäfte der Ausrüster sind denn auch im Laufe der Zeit wieder abgebaut worden.

Aehnlich wie in der Stickereiindustrie zeigten sich im Zweig der veredelten Feingewebe nach zwei Richtungen Einflüsse, die als Folge der Trennung in Handel und Produktion angesehen werden können. Auf der einen Seite erweist sich die Trennung für die einzelnen Unternehmungen in gewisser Hinsicht zweifellos als vorteilhaft. Auf der andern Seite aber muß festgestellt werden, daß eben gerade diese Trennung der Interessengebiete dort nachteilige Wirkungen äußert, wo es sich darum handelt, in der Zusammenarbeit ein gemeinsames Ziel anzustreben. Die Schwierigkeiten, in dieser Beziehung eine allgemeine und befriedigende Lösung zu finden, sind auch für den neutralen Beobachter beachtenswert.

B. Handel und Produktion.

1. Für den Ausrüster liegt der Vorteil hauptsächlich auf betrieblich-technischem Gebiet. Auf ein enges Interessengebiet beschränkt, hat er umso eher die Möglichkeit, seine Aufmerksamkeit ganz der Ausgestaltung desselben zu widmen. Durch eine sorgfältige Pflege des Produktionsapparates, sowie durch die Suche nach neuen und rationelleren Methoden in der Fabrikation und der betrieblichen Organisation ist er in der Lage, seine Ausrüstverfahren dauernd zu vervollkommnen. Die Verbesserung der Produktionstechnik bedeutet gleichzeitig die Hochhaltung oder sogar die Steigerung der Qualität, eine der wichtigsten Voraussetzungen für die Konkurrenzfähigkeit und den guten Ruf der schweizerischen Ausrüstindustrie.

Der Kundenkreis der Ausrüster ist beschränkt. Immerhin vermögen die ca. 150 Exporteure[15] einen gewissen Einfluß auszuüben und den einzelnen Ausrüstern unterschiedliche Stellungen zu geben. Die den Stoffhandel pflegenden Exportfirmen, mit ihrem Domizil in St. Gallen oder dessen nächster Umgebung, sind jedoch eng genug mit den Ausrüstern verbunden und die Verhältnisse jedes einzelnen Exporteurs sind diesen bekannt. Die relative Stabilität des Kundenkreises gestattet damit den Ausrüstern, sich ganz der Produktion zu widmen. Die Sorge um den Verkauf der Produkte ist ihnen abgenommen. Mit dem Einkauf der Rohgewebe haben sie sich nicht zu befassen; sie brauchen keine ausgedehnten Vertreterorganisationen im Ausland zu schaffen; das Risiko von Kursveränderungen fremder Währungen kennen sie nicht und langfristige Kredite an ausländische Abnehmer, wie sie im Exportgeschäft üblich sind, müssen von ihnen nicht eingeräumt werden. Damit verliert die Tätigkeit der Ausrüster einen wesentlichen Teil des spekulativen Charakters, wie er dem Exportgeschäft immer innewohnt.

Dies will jedoch nicht bedeuten, daß ein Delcredere-Risiko gänzlich ausgeschaltet wäre. Wohl ist als Norm für die Bezahlung der Ausrüstfakturen ein Ziel von 30 Tagen ab Schluß des Lieferungsmonates festgelegt. Nicht alle Exportkunden der Ausrüster vermögen indessen dieses Ziel einzuhalten. Es gibt solche, die genötigt sind, vorübergehend (teilweise auch dauernd) längere Ziele in Anspruch zu nehmen, namentlich bei Anlieferung der für den Export bestimmten Saisonwaren. Auch Kapitalverluste bei Kunden, bei Anlaß von Finanzsanierungen, Nachlaßverträgen und Konkursen mögen da und dort vorgekommen sein; sie wären aber weit größer gewesen beim direkten Exportgeschäft, den oft langen Zahlungsterminen und all den Risiken des Lagerhaltens.

2. Alle Risiken, die den Ausrüstern abgenommen sind, tragen die Exporteure. Dafür liegt diesen nicht die Aufgabe ob, sich mit den Problemen der Produktion zu befassen. Ihre eigentliche Domäne ist die Pflege der Beziehungen mit der Kundschaft, die Beobachtung des Marktes und die Beeinflussung der Mode. Allerdings haben im Laufe der Zeit die großen Modehäuser in den ausländischen Exportzentren, wie Paris, London etc. die Lancierung der Mode übernommen, aber letzten Endes geht die Initiative doch auf die Exporteure zurück.

---

[15] Diese Zahl der eigentlichen Exporteure erhöht sich noch um ca. 100 nur gelegentliche Auftraggeber, die nicht als Exporteure angesehen werden können. Eine genaue zahlenmäßige Angabe der Verhältnisse ist indessen nicht möglich.

3. Als wichtigstes Resultat und größter Vorteil ergibt sich damit aus der Trennung zwischen Handel und Produktion die weitgehende Aufteilung der Risiken. Diese werden wohl von den allgemeinen Verhältnissen im internationalen Handelsverkehr bestimmt und damit auf die in der Industrie tätigen Unternehmer ohne deren Zutun abgewälzt. Die Trennung der Aufgabengebiete ergibt jedoch für den Einzelnen eine Verminderung seines Risikos, das umso kleiner wird, als er durch die besondere Pflege seines Interessenkreises in der Lage ist, durch besonders sorgfältiges Disponieren auch seine internen Risiken zu vermindern.

Schließlich bringt die Trennung auch den Vorteil des geringen Kapitalbedarfes mit sich. Die Verminderung der Risiken für den Einzelnen führt zu einem geringeren Kapitalbedarf, es wird damit auch weniger kapitalkräftigen Unternehmern ermöglicht, sich in diesem Industriezweig zu betätigen. Umgekehrt aber muß darauf hingewiesen werden, daß die weniger kapitalkräftigen Ausrüstunternehmungen, die naturgemäß auch nur über eine beschränkte Kapitalreserve verfügen, bei einem, längere Zeit dauernden Ausbleiben von Aufträgen, sich nicht erhalten können. Es äußerte sich dies im Verlauf des Rückganges der Stickereiindustrie darin, daß eine Anzahl Betriebe wegen mangelnder Beschäftigung untergingen. Ebenso ist es den kleineren Unternehmungen nicht möglich, sich einen kostspieligen Apparat zu Forschungszwecken zu leisten. Die Mehrkosten aus der Forschungstätigkeit würden infolge des beschränkten Produktionsumfanges die Produkte derart belasten, daß die Unternehmung unter einer gewissen Minimalbeschäftigung nicht mehr in der Lage wäre, einen Preis zu berechnen, durch den sie gleichzeitig über die Kosten hinaus noch einen Gewinn erzielen und doch ihre Konkurrenzfähigkeit bewahren würde. Der gewöhnliche Ausrüstprozeß an und für sich aber ist gegeben und selbst die Aufwendungen für bald bekannt werdende neue Verfahren stellen auch an kleinere Unternehmungen keine untragbaren finanziellen Anforderungen. Diese kleineren Betriebe sind es denn auch nicht, in denen, abgesehen von einzelnen Zufallsentdeckungen, die bedeutenden neuen Verfahren gefunden wurden. Der kostspielige und umfangreiche wissenschaftliche Apparat, den die Forschungstätigkeit in der Veredlungstechnik erfordert, bleibt somit den Großunternehmungen vorbehalten und es ist hauptsächlich das Verdienst der großen Ausrüstunternehmungen, die Feingewebeveredlung zu jener Vollendung gebracht zu haben, die dem neuen Industriezweig seine erfreuliche Entwicklung ermöglichte.

C. Das Preisproblem.

a) Allgemeines.

Die Stickereiindustrie, die mit ihrer Entwicklung der Baumwollweberei gewaltigen Auftrieb verschaffte, hat auch in gleichem Maß zu einer zunehmenden Bedeutung des Ausrüstgewerbes geführt. Die meisten Unternehmungen dieses Zweiges gruppierten sich in der näheren Umgebung von St. Gallen. Diese geringe geographische Ausdehnung und die relativ große Anzahl von ca. 40 Betrieben führte sehr früh zu einer starken Konkurrenz, in deren Folge auch das Preisproblem bald zu vermehrter Aufmerksamkeit Anlaß gab.

Neben der qualitativen Hochhaltung und ständigen Verbesserung der Veredlung mußte den Ausrüstern daran gelegen sein, ihre Kunden durch prompte Bedienung und die Erfüllung von allerlei Sonderwünschen zufrieden zu stellen, um dadurch den Kreis ihrer regelmäßigen Auftraggeber zu erweitern. Eine rege Aquisitionstätigkeit und die Pflege persönlicher Beziehungen zu ihren Kunden sind weitere Mittel der Ausrüster, die Zahl ihrer Auftraggeber zu heben. Das Preisproblem, d. h. die Ausrüst-Tarife spielten die entscheidende Rolle für den »Kundenfang«, denn es ist verständlich, daß die Exporteure bei gleichen Qualitätsausführungen denjenigen Ausrüster bevorzugten, der die billigsten Preise zu berechnen vermochte. Umgekehrt aber trachteten die Ausrüster danach, sich vor allem jene Großaufträge zu sichern, die für die Ausführung die vorteilhaftesten waren und die relativ geringsten Kosten verursachten. Die in der Folge aufgetretenen Preisunterbietungen seitens der Ausrüster schafften im Verein mit starken Preisdrückereien durch die Exporteure unerfreuliche Verhältnisse und führten im Jahre 1898 zur ersten Kartellbildung, zur Gründung der »Ostschweizerischen Ausrüster-Genossenschaft«. Veranlaßt durch die wachsende Bedeutung der Ausrüstung glatter, unbestickter Feingewebe, wurde 1906 der »Verband schweizerischer Stückwaren-Ausrüstanstalten« (VStA) gegründet, wogegen die Stickerei-Ausrüstfirmen sich im Jahre 1916 zu einem besonderen Verband, der »Ostschweizerischen Ausrüstervereinigung« (OAV) zusammenschlossen. Durch den Rückgang der Stickerei-Ausrüstung aber hatte dieser Verband von Jahr zu Jahr an Existenzberechtigung eingebüßt, was dann im Jahr 1928 zum Zusammenschluß des VStA und der OAV zu einem neuen Interessenverband, der »Schweizerischen Ausrüster-Genossenschaft« (SAG) führte. Der SAG gehören heute alle Ausrüstfirmen der

Schweiz an, die sich mit der Veredlung von Baumwollfeingeweben, sowie mit der Bleicherei und Appretur von Stickereien befassen.

Alle Ausrüsterverbände, insbesondere die SAG, haben sich von jeher auch mit allgemeinen wirtschaftlichen und handelspolitischen Angelegenheiten befaßt; zur Hauptsache aber erstreckte sich ihre Tätigkeit auf die Festsetzung gemeinsamer Preistarife und die Ueberwachung der Einhaltung derselben durch ihre Mitgliedfirmen.

b) Die Produktionskartelle.

Einigen Versuchen, innerhalb der Ausrüstindustrie Produktionskartelle zu bilden, blieb ein Erfolg versagt. Als solche Versuche nennen wir die »Ostschweizerischen Ausrüstanstalten A.G.« und ihre Nachfolgerin, die »Vereinigte Ausrüstanstalten, vormals Halter und Altherr«, die schon nach kurzer Zeit wieder liquidiert wurden.

Die Ursachen, welche die Durchführung eines Produktionskartells verunmöglichten, waren vor allem persönlicher Natur und zwar bestanden Widerstände sowohl auf der Seite der Ausrüster, als auch bei den Exporteuren.

»Die meisten Gesellschafter konnten es mit ihren individualistischen Empfindungen und Bedürfnissen nicht vereinbaren, ihren eigenen Betrieb im Dienst eines gemeinsamen Zieles zu verändern, einzuschränken oder gar stillzulegen.«[16] Das Produktionskartell bedeutete einen empfindlichen Eingriff in die Domäne des einzelnen Ausrüsters und stieß damit auf starken Widerstand. »Der Mangel an gegenseitigem Vertrauen, der zu große Hang am eigenen Betrieb und die damit verbundene Mißachtung des gemeinsamen Zieles, der ungenügende Glaube an ein wirkliches Gelingen, überhaupt das Fehlen des Geistes, der diese Organisationen hätte beseelen sollen, alles das sind Faktoren, die ihre Entwicklung jeweils schon nach kurzer Dauer aufgehalten haben.[17] Zu diesen Schwierigkeiten auf der Seite der Ausrüster selbst, traten die Widerstände der Exporteure. Durch ihren jahrelangen Verkehr mit den Ausrüstern hatte sich vielfach jeweils zwischen einem Ausrüster und einzelnen Exporteuren ein enges Vertrauensverhältnis herausgebildet. Die Bildung eines Produktionskartells bedeutete jedoch, daß der Verkehr unpersönlich wurde. An Stelle des direkten Verkehrs zwischen Ausrüster und Exporteur stellte sich die Kartelleitung, an die die Ausrüstaufträge gegeben werden sollten. Die Verteilung der Aufträge erfolgte nach

[16] Vgl. Schieß Jakob, »Die Kartelle in der schweizerischen Textilveredlungsindustrie«, Weinfelden 1923, S. 58.

[17] Vgl. Schieß, a.a.O. S. 63.

Gutdünken der Kartelleitung jeweils an die Ausrüster, die im Augenblick als geeignet erschienen. »Aus dem gegenseitigen Wunsch, beiderseits die Vorteile des Auftraggebers und -nehmers ausnützen zu können, zeigte es sich, daß das Verlangen der Kaufleute nach freier Wahl des Ausrüsters stärker war, als das Bestreben der Geschäftsleitung des Kartells, die Aufträge nach ihrem Willen, d. h. nach den Bedürfnissen einer rationell betriebenen Produktionsgemeinschaft zu verteilen.«[18] Dies wurde vielleicht dadurch unterstützt, daß der Charakter der Stickereiprodukte und Stückwaren als Modeartikel einen stark schwankenden Beschäftigungsgrad mit sich brachte und deshalb eine Verteilung der Aufträge im Sinn einer gleichmäßigen Berücksichtigung aller Ausrüstbetriebe sehr schwierig war. Ein weiterer Grund des Mißerfolges zeigte sich darin, daß die Geschäftsleitung der Produktionskartelle nicht neutral war. Die Angehörigen der Kartelleitung, die selbst eigene Ausrüstbetriebe besaßen, gewannen durch ihre Tätigkeit einen tiefern Einblick in die Verhältnisse als die übrigen Mitglieder. Gleichzeitig aber nahmen sie gegenüber den andern Ausrüstunternehmungen eine Sonderstellung ein, die hie und da Anlaß zu Meinungsverschiedenheiten geboten haben mag. Es zeigte sich hier besonders deutlich, welcher Gefahr Kartelle ausgesetzt sind, in denen die persönlichen Beziehungen unter den Mitgliedern einerseits und zwischen den Mitgliedern und der Kartellleitung andererseits, sowie die Bedeutung der Stellung der Kartellleitung an sich nicht richtig eingeschätzt werden. Wichtig ist, daß die Kartelleitung über dem Interessenkreis der Mitglieder steht und nur dort, wo in der Leitung des Kartells jedes persönliche Interesse ausgeschaltet werden kann, ist die Wahrscheinlichkeit eines Erfolges vorhanden.

Letzten Endes ist zu sagen, daß die Bestrebungen dieser Produktionskartelle in eine wirtschaftlich äußerst ungünstige Zeit fielen. Der Ausbruch des Weltkrieges traf die Industrie mit einem empfindlichen Produktionsausfall, sodaß die Initiative zur Aufrechterhaltung der Kartelle und zu deren rationellerem Ausbau bald erlahmte. Auf den 1. Januar 1915 trat die »Ostschweizerische Ausrüstanstalten A.G.« nach vierjährigem Bestehen in Liquidation und auch die anschließend gegründete und das geistige Erbe der ostschweizerischen Ausrüstanstalten A.G. antretende »Genossenschaft Vereinigte Ausrüstanstalten, vormals Halter & Altherr«, löste sich bereits nach einem Jahr wieder auf. Damit wurden die Bestrebungen zur Bildung eines Produktionskartells endgültig fallen gelassen.

[18] Vgl. Schieß, a.a.O. S. 62.

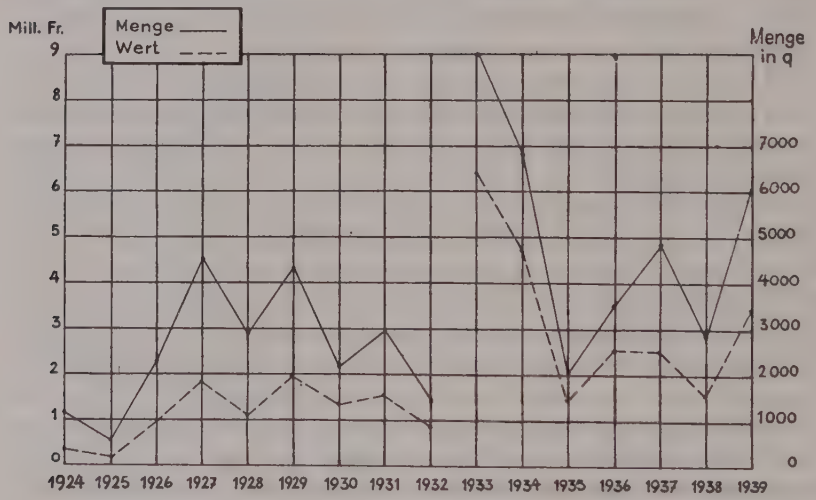
c) Das Kostenproblem.

Daß die Versuche zur Bildung von Produktionskartellen nicht von Erfolg begleitet waren, beruht nicht nur auf persönlichen Ursachen, d. h. dem mangelnden Willen zur Zusammenarbeit unter den Ausrüstern und der fehlenden Erkenntnis seitens der Exporteure über die Belange der Ausrüster. Es sind vielmehr im Charakter der Industrie liegende, schwerwiegende Ursachen, die das Verhalten von Ausrüstern und Exporteuren beeinflußt haben und die betriebswirtschaftlich klar erfaßt werden können. Auf diesen Ursachen beruhen auch die Schwierigkeiten, denen eine, allen Teilen und Forderungen gerecht werdende Lösung der Tariffrage ausgesetzt war und heute noch ist. Wenn dieser und jener Ausrüster oder Exporteur sich gegen ein allzu starres Preissystem gesperrt hat, so ist es nicht nur mangelnde Solidarität, welche diese Haltung bestimmt hat, sondern es waren ernsthafte betriebliche und allgemein wirtschaftliche Erwägungen, die durchaus berechtigt waren.

Die Festsetzung von Tarifpreisen erscheint deshalb schwierig, weil es gilt, auf der einen Seite die Preise möglichst den Kosten anzupassen, auf der andern Seite aber die Kosten von den nicht voraussehbaren Schwankungen der Nachfrage beeinflußt werden. Der Fall einer stabilen Nachfrage dürfte praktisch kaum auftreten und darauf beruht auch zum Teil die Bedeutung des Kostenproblems. Die Nachfrage ist umso elastischer, je weniger wichtig das betreffende Produkt für die Bedürfnisse des Lebens ist. Die Feingewebe dienen zum großen Teil dem Luxus- und Modebedarf, dessen Elastizität und Unausgeglichenheit bekannt sind. Das wirkt sich auch auf die Ausrüstindustrie aus und deshalb mußte die Tarifierung der Preise auf außerordentliche Schwierigkeiten stoßen. Wo aber die Entwicklung des Marktes nicht beurteilt werden kann, ist auch eine Festsetzung der Preise auf lange Sicht, also ein fester Tarif kaum durchführbar. Wie unbestimmbar die zukünftige Gestaltung des Marktes bei Waren ist, die als Gegenstand des Luxus- und Modebedarfes solchen Schwankungen ausgesetzt sind und wie wenig es bedarf, um eine auf einen bestimmten Artikel eingestellte Industrie plötzlich vor eine neue Situation zu stellen und das ganze industrielle Gebäude zu erschüttern, hat der nicht vorausgesehene starke Rückgang der Stickereiindustrie gezeigt. Auch die Feingewebeindustrie ist derartigen Einflüssen ausgesetzt und die Nachteile solcher Verhältnisse zeigen sich nicht nur im Kostenproblem an sich, sondern auch in der rein prinzipiellen Frage, wie groß die Kapazität, die Leistungsfähigkeit

eines Betriebes gewählt werden soll. Weder Erfahrung noch Statistik sind in der Lage, sichere Anhaltspunkte zu geben, da der Export von einem Jahr zum andern von einer aufsteigenden Tendenz in eine sinkende wechseln kann, um wiederum ein Jahr später abermals die Richtung zu ändern. Es bleibt damit die Wahl der Betriebsgröße weitgehend dem persönlichen Urteil des Unternehmers und dessen Wagemut überlassen. Ein sprechendes Beispiel für solche Verhältnisse bietet die Entwicklung des Feingewebeexports nach den Vereinigten Staaten von Amerika in den Jahren 1924 bis 1939. Wir haben hier allerdings den extremsten Fall ausgewählt, weisen jedoch darauf hin, daß solche Schwankungen durchaus im Charakter der hochveredelten Feingewebe liegen.

Export von Feingeweben nach den Vereinigten Staaten von 1924—1939



Jahr	Wert in 1000 Fr.	Menge in q	Jahr	Wert in 1000 Fr.	Menge in q
1924	1 119	352	1932	1 449	881
1925	574	189	1933	9 066	6 425
1926	2 269	941	1934	6 832	4 786
1927	4 522	1 842	1935	2 042	1 400
1928	2 886	1 102	1936	3 553	2 552
1929	4 329	1 951	1937	4 839	2 529
1930	2 160	1 328	1938	2 874	1 538
1931	2 903	1 522	1939	6 073	3 439

Allein diese Verhältnisse zeigen, wie schwer es ist, einen stabilen Preis, ja sogar einen festen Tarif anzusetzen. Es liegt auf der Hand, daß es nicht im Interesse der Industrie, vor allem nicht des Exports liegt, durch ein allzu starres Preissystem den Veränderungen zu wenig Rechnung zu tragen. Hier ergaben sich hauptsächlich Konflikte zwischen den Exporteuren und der zeitweilig ziemlich starren Tarifpolitik einzelner Ausrüsterverbände, die zu heftigen Kämpfen und Auseinandersetzungen führten, in deren Folge die Exporteure sogar einen eigenen Ausrüstbetrieb gründeten.

Aber auch innerhalb der Ausrüsterverbände traten Meinungsverschiedenheiten zutage, deren Ursache im Kostenproblem liegt und hier sind denn auch die eigentlichen Schwierigkeiten zu suchen, auf die das »Tarifproblem« zurückgeht. Es zeigte sich, daß die großen Schwankungen in der Nachfrage nach Feingeweben die Kosten der Ausrüstbetriebe ungünstig beeinflussen. In zwei Richtungen wurde für die Kosten ein Abhängigkeitsverhältnis erkannt:

α) Die Abhängigkeit der Kosten vom Beschäftigungsgrad.

β) Die Abhängigkeit der Kosten von der Losgröße.

α) Die Abhängigkeit der Kosten vom Beschäftigungsgrad.

Unter Beschäftigungsgrad versteht man das Maß der Beanspruchung des Betriebes in einer bestimmten Zeitspanne. Er ist eine Verhältniszahl, errechnet aus der maximal möglichen und der tatsächlichen Beschäftigung. In der Literatur finden sich für Betriebe in der Produktionsindustrie eine ganze Reihe von Maßstäben zur Messung des Beschäftigungsgrades, wie z. B. die direkten Stunden, der ausgerichtete Lohn, die Produktionsmenge, der Umsatz etc. In den meisten Fällen werden diese Grundlagen jedoch von Elementen beeinflußt, die mit der tatsächlichen Beschäftigung gar nichts zu tun haben. So muß der Umsatz, in dem der Materialpreis eine große Rolle spielt, von vornherein ausgeschlossen werden. Uns erscheint die Zahl der Arbeitsstunden und zwar der direkten Stunden, die verläßlichste Grundlage zu sein. Der Beschäftigungsgrad eines Betriebes ist demnach z. B. der Quotient aus den für eine bestimmte Zeit tatsächlich zu verrechnenden und den maximal möglichen direkten Stunden. Als Grundlage der Vorkalkulation nimmt man in der Praxis als normal etwa 75—80 % der vollen Beschäftigung an.

Wir unterscheiden zwischen Gesamt- und Einheitskosten. Die Gesamtkosten sind die Kosten der Gesamtproduktion einer Periode, die Einheitskosten oder auch Stückkosten sind die Kosten der Leistungs-

einheit. Wenn wir nun von der »Abhängigkeit der Kosten vom Beschäftigungsgrad« reden, so ist damit vor allem der Einfluß des Beschäftigungsgrades auf die Einheitskosten gemeint. Die Gesamtkosten werden eingeteilt in feste, vom Beschäftigungsgrad, an dem sie gemessen werden, unabhängige Kosten und variable, mit wachsendem Beschäftigungsgrad mehr oder weniger proportional steigende Kosten. Jeder Betrieb bedarf, um die Produktion aufnehmen zu können, einer gewissen, Kosten verursachenden Vorbereitung. Ist die Vorbereitung einmal getroffen, so verändern sich diese Kosten nicht mehr oder nur ganz unwesentlich, ob nun der Betrieb stark oder weniger gut beschäftigt ist. Die so entstandenen festen Gesamtkosten müssen von der effektiven Produktion getragen werden, ob der Beschäftigungsgrad gut oder schlecht ist. Je größer die Produktion ist, umso kleiner ist der Kostenanteil der Produktionseinheit an diesen festen Gesamtkosten. Es liegt also im Interesse der Kostensenkung, daß der Betrieb möglichst voll beschäftigt ist. Neben diese festen Kosten stellen sich nun noch die, von der Größe der Produktion abhängigen, proportionalen Kosten, die auf die Kosten der Produktionseinheit bei jedem Beschäftigungsgrad den gleichen Einfluß haben. Je nachdem man nun die Gesamt- oder Einheitskosten betrachtet, ergeben sich die folgenden Beziehungen:

Gesamtkosten	Einheitskosten
fest	degressiv
proportional	konstant

Die Abhängigkeit der Kosten vom Beschäftigungsgrad äußert sich also in der Weise, daß die Einheitskosten, die sich aus einem Anteil fixer und aus einem Anteil proportionaler Gesamtkosten zusammensetzen, mit zunehmendem Beschäftigungsgrad sinken. Bei gleichbleibendem Preis wird die Spanne zwischen Kosten und Preis also umso größer, je größer der Beschäftigungsgrad ist.

Hier liegt nun die eine Ursache der Schwierigkeiten, in der Ausrüstindustrie feste Tarife einzuführen. Die starken Schwankungen in der Nachfrage, die sich auf die Selbstkosten stark auswirken, erschweren die Festsetzung stabiler Preise außerordentlich. Es wäre wohl anzunehmen, daß bei einem mittleren Preis die Verluste der Ausrüster bei schlechter Beschäftigung durch größere Gewinne bei guter Beschäftigung im Durchschnitt ausgeglichen würden. Es liegt jedoch nicht im Interesse des Exportes, gute Exportmöglichkeiten durch zu

hohe Tarifpreise besonders zu belasten und dadurch abzubremsen. Die Tarifpreise müßten deshalb auf einem relativ tiefen Niveau gehalten werden, die bei schlechtem Beschäftigungsgrad erst recht nicht erhöht werden dürfen, denn gerade dann darf der Export ebensowenig gehemmt werden. Eine Anpassung der Preise an die Kosten ist also besonders in diesem letzten Fall nicht möglich, woraus sich ergibt, daß bei schlechtem Beschäftigungsgrad der Unternehmer mit Verlust arbeiten muß. Hier zeigt sich die Schwierigkeit einer Tarifierung der Preise deutlich. Hohe Tarife würden sich in jedem Fall ungünstig auf die Exportmöglichkeiten auswirken, während bei zu niedrig angesetzten Tarifen die Ausrüster im Ganzen nicht auf ihre Kosten kämen.

β) Die Abhängigkeit der Kosten von der Losgröße.

Die Kosten der Produktion werden aber nicht nur durch den Beschäftigungsgrad beeinflußt, sondern auch durch Faktoren, die mit dem einzelnen Auftrag unmittelbar zusammenhängen. Die Losgröße, die Qualität der zu erstellenden Produkte und nicht zuletzt die Lieferfrist und andere Sonderwünsche der Kundschaft üben einen Einfluß auf die Kostengestaltung aus.

Konnte schon bei der Abhängigkeit der Kosten vom Beschäftigungsgrad die Wirkung der festen Gesamtkosten auf die Einheitskosten festgestellt werden, so finden sich ähnliche Verhältnisse auch beim einzelnen Auftrag. Jeder in sich geschlossene Auftrag bedingt für sich gewisse Einrichtekosten, die entstehen, bevor überhaupt die Produktion aufgenommen werden kann. Maschinen müssen besonders eingerichtet werden, die Organisation im Betrieb bedarf gewisser Anpassungen, Konstruktionszeichnungen, Muster und dergleichen sind zu erstellen, Werkzeug ist bereit zu halten und ähnliche weitere Maßnahmen sind erforderlich. Alles dies verursacht feste Kosten, die speziell nur für den einzelnen Auftrag entstehen. Ob nun aber die Auflage groß oder klein ist, diese Kosten sind gleich hoch und belasten die Produktionseinheit umso weniger, je größer die Auflage ist. Die Betriebswissenschaft redet hier von »Auflagendegression«.

Die Erscheinung der Auflagendegression zeigt, daß es im Interesse der Kostensenkung liegt, wenn ein Los möglichst groß ist. Je kleiner die Aufträge sind, desto größer sind die Einheitskosten. Es kann damit der eigenartige Fall eintreten, daß eine Unternehmung trotz optimalster Beschäftigung des Betriebes und anscheinend günstiger Preise mit Verlusten arbeitet, wenn die einzelnen Losgrößen zu klein

sind. Jedes Los bedingt eine besondere Einstellung des Betriebes auf den betreffenden Auftrag. Jedesmal entstehen neue Gesamtkosten und das kann eben dazu führen, daß bei vielen kleinen Aufträgen die Gesamtkosten des Betriebes viel höher werden, als bei gleichem Beschäftigungsgrad und weniger großen Aufträgen. Wenn zuviel kleine Aufträge ausgeführt werden, können deshalb die Einheitskosten den höchsten Preis, zu dem noch verkauft werden könnte, übersteigen. Diese Erscheinung könnte nun dadurch beseitigt oder gemildert werden, indem der Unternehmer die Auflage des einzelnen Auftrages von sich aus größer wählt und auf Lager arbeitet. Dadurch könnte er die Einheitskosten senken und niedrigere Preise stellen. Anderseits aber müßte er für die Ware auf Lager die Zins- und Lagerkosten und dazu das Risiko, die Ware nicht absetzen zu können, in Rechnung stellen. Eine solche Lösung des Problems hängt von der Beurteilung und dem Wagemut des Unternehmers ab. Besonders in der Ausrüstindustrie mit der stark schwankenden Nachfrage erscheint dieses Vorgehen sehr riskant und es bedürfte der engsten Zusammenarbeit zwischen Ausrüster und Exporteur, um diese Gefahren abzuschwächen. Es ist dies aber immerhin ein Weg der Kostensenkung, der nicht außer Acht gelassen werden darf.

Wenn auch zwischen der Abhängigkeit der Kosten vom Beschäftigungsgrad einerseits und von der Losgröße anderseits ein deutlicher Unterschied gemacht werden muß, so ist doch die Auswirkung auf die Einheitskosten dieselbe. Wenig Aufträge, also ein schlechter Beschäftigungsgrad, bringen ein ungünstiges Kostenverhältnis mit sich, die Einheitskosten werden zu groß. Ebenso ungünstig steht aber der Betrieb da, wenn viele aber kleine Aufträge ausgeführt werden müssen; zwei ganz verschiedene Ursachen haben also dieselbe Wirkung. Dadurch wird aber auch offensichtlich, daß aus einem guten Beschäftigungsgrad allein nicht auf niedrige Einheitskosten geschlossen werden darf. Immer sind auch die einzelnen Aufträge auf ihre Besonderheiten hin zu untersuchen.

Die Ausrüstbetriebe sind also umso günstiger gestellt, je mehr alle jene Faktoren ausgeschaltet werden können, die hohe feste Kosten verursachen. Der ideale Zustand wäre demnach dann erreicht, wenn ein Betrieb mit einem einzigen Auftrag dauernd optimal beschäftigt wäre und wenn nicht, wie das in der Textilindustrie oft vorkommt, der Kunde noch in letzter Minute oder sogar bereits während der Produktion Aenderungen in seinem Auftrag vornehmen würde. Dem Ausrüster muß somit vor allem daran liegen, sich unter den Exporteuren eine gewisse Stammkundschaft zu sichern, die ihn nicht stän-

dig mit wechselnden Sonderwünschen in seiner Disposition stört und ihm im Gegenteil gestattet, seinen Betrieb auf lange Sicht zu organisieren. Deshalb wird z. B. die sogenannte Stapelware[19] von den Ausrüstern bevorzugt. Sie verursacht weniger Kosten als die Produktion kleiner, qualitativ hochstehender Einzelposten. Nach einem Bericht des kaufmännischen Direktoriums aus dem Jahr 1912, den wir in der Anmerkung zitieren[20], erklärt sich vielleicht auch der eigenartige Zustand, daß trotz einer wertmäßigen Erhöhung des Stickereiexportes von 215 780 000 Fr. im Jahr 1911 auf 219 213 000 Fr. im Jahr 1912, das Geschäftsergebnis der Ausrüster im Jahr 1912 gegenüber 1911 eine Verminderung erfuhr.

Selbstverständlich liegt es weder in der Macht der Exporteure, noch derjenigen der Ausrüster, die einzelnen Aufträge größer zu machen, als die Kundschaft es verlangt. Vielfach kommt es nun aber vor, vor allem natürlich bei Aufträgen seitens des Staates an irgend eine Industrie, daß ein einzelner Auftrag im Interesse einer gleichmäßigen Berücksichtigung aller Unternehmungen auf mehrere Lieferanten verteilt wird. Die Erscheinung der Auflagendegression beweist, daß dieses Vorgehen im ganzen nicht vorteilhaft ist. Was durch den höheren Beschäftigungsgrad bei einzelnen Betrieben an Kosten erspart wird, wird durch die Verkleinerung der Auflage und die damit verbundenen Mehrkosten wieder ausgeglichen. Das hatten auch die Ausrüsterverbände schon klar erkannt und ihr Bestreben ging dahin, vor allem natürlich bei den Produktionskartellen, die gerade zu diesem Zweck gegründet wurden, die Produktion in dieser Be-

---

[19] Als Stapelware wurden im Stickereigeschäft vor allem jene Artikel bezeichnet, die für Indien und Marokko bestimmt waren. Es handelte sich um ein sehr billiges Massengut, das in großen Mengen exportiert wurde. »Stapelartikel« ist kein bestimmtes Produkt, sondern ein Gattungsbegriff für die billigen Massenartikel und wird in diesem Sinn auch in andern Industrien verwendet.

[20] Vgl. Jahresbericht 1912, S. 30:

»Der Umstand, daß trotz der erhöhten Exportziffer der Stickerei der Gesamtumsatz für Ausrüstung in tarifierten Artikeln neuerdings eine empfindliche Verminderung zeigt, scheint darauf hinzuweisen, daß sich die Qualität der Produktion gehoben hat. Diese, für die Stickerei erfreuliche Erscheinung macht sich insofern für die Ausrüsterei in ungünstigem Sinn bemerkbar, als die Veredlung teurer, schwerer Artikel höhere Selbstkosten bedingt und der Ausrüster damit nicht den gleichen Nutzen erzielen kann, wie bei den großen Quantitäten leichter Stapelwaren.

Auch die Stückwaren-Ausrüstanstalten, deren Verband im Vorjahr seine bisher tarifierten Preise freigegeben hatte, sind z. T. mit dem Geschäftsgang des Berichtsjahres recht unzufrieden, welcher ihnen nicht ermöglichte, für die schlechten Preise in Aufträgen von großen Quantitäten einen Ausgleich zu finden. Nur die mit andauernd vollbeschäftigtem Betriebe arbeitenden Etablissements kamen einigermaßen auf ihre Rechnung.«

ziehung zu rationalisieren. Wenn es in der Folge doch nicht gelungen ist, die Aufträge von einer zentralen Stelle aus an die einzelnen Ausrüstunternehmungen zu verteilen, so liegt dies zur Hauptsache in der großen Verschiedenheit der Produkte, an der Einstellung einzelner Ausrüstbetriebe auf ganz bestimmte Artikel und nicht zuletzt an zahlreichen persönlichen Widerständen.

Dieser Art waren die Einflüsse, die das Tarifproblem so schwierig machten. Die Widerstände, die von den einzelnen Ausrüstfirmen selbst gegen eine Tarifierung der Preise gerichtet wurden, haben schließlich noch eine letzte Ursache darin, daß durch feste Preise dem Geschäftsverkehr zwischen Ausrüster und Exporteur die persönliche Note genommen wurde. Mancher Ausrüster sah sich dadurch nicht mehr in der Lage, durch vorteilhafte Angebote sich eine gewisse Stammkundschaft heranzubilden, die ihn in die Lage versetzt hätte, durch eine gleichmäßige Auftragserteilung, soweit dies im Rahmen der Nachfrage überhaupt möglich gewesen wäre, die Kostenverhältnisse in seinem Betrieb günstig zu gestalten. Wenn schließlich doch tarifartige Preise eingeführt wurden, so war die Erwägung maßgebend, daß es immer noch besser sei, durch nicht ganz den wirklichen Verhältnissen entsprechende Preise einen geringern Gewinn zu machen, als durch völlige Freigabe der Preise, insbesondere der Mindestverkaufspreise, der ungehemmten Konkurrenz und ihren für die ganze Industrie schädlichen Auswüchsen freien Lauf zu lassen.

Die Tarifpolitik der Stückwaren-Ausrüster war während langen Jahren ein schwieriges, hart umstrittenes Problem, das zu scharfen Diskussionen zwischen Ausrüstern und Exporteuren, aber auch wiederholt zu Meinungsverschiedenheiten innerhalb der Verbandsmitgliedfirmen geführt hat. Die Ausrüster kämpften um ihre Existenz und um eine gerechte Bezahlung ihrer Lohnarbeit, während die Exporteure sich für niedrige Tarife einsetzten, unter Hinweis auf die Auslandskonkurrenz und die zunehmenden Schwierigkeiten im Exportgeschäft.

Welches ist nun der gerechte Lohn für die durch die Ausrüster geleistete Arbeit? Dieses Problem für alle Teile befriedigend zu lösen, hält angesichts der oben erwähnten Einflüsse schwer. Die Meinungsverschiedenheiten über das Tarifproblem konnten denn auch während einer Reihe von Jahren nicht zur Ruhe kommen. Rückblickend kann wohl die Behauptung aufgestellt werden, daß die Exporteure an der völligen Freigabe der Ausrüstpreise auf die Dauer kein Interesse haben konnten. Die Preisdrückerei und die gegenseitige Unterbietung der Ausrüster hat, wie mit Bestimmtheit angenommen wer-

den muß, auf die Verkaufspraxis der Exporteure abgefärbt. Je billiger ein Exporteur seine Stückwaren ausrüsten lassen konnte, desto mehr konnte er die Verkaufspreise seiner fertigen Ware senken und seine schweizerischen Konkurrenten im Auslandsgeschäft unterbieten. Ist die gegenseitige Unterbietung schweizerischer Unternehmungen auf ausländischen Märkten ohnehin ein unerwünschter Mißstand, so rechtfertigt sich volkswirtschaftlich betrachtet diese Preispolitik nur dadurch, daß es den Exporteuren dank billiger Ausrüstpreise leichter gemacht wurde, sich gegenüber der ausländischen Konkurrenz auf dem Weltmarkt zu behaupten. Daran mußten auch die Ausrüster ein großes Interesse haben. Was konnten ihnen hohe Ausrüsttarife für einen Nutzen bringen, wenn die fertige Ware dadurch unverkäuflich wurde, der Absatz zurückging und die Alimentierung des Produktionsapparates ausblieb?

Anderseits aber waren die Exporteure auf eine leistungsfähige Ausrüstindustrie angewiesen. Wie hätte sich aber dieser Industriezweig leistungsfähig erhalten können, anders als durch fortwährende Verbesserung ihrer Fabrikationsmethoden und maschinellen Einrichtungen? Das war aber wiederum nur möglich, wenn ihre Produktionskosten durch einen angemessenen Ausrüstlohn entschädigt wurden.

Die Struktur des ganzen Industriezweiges hat hier Verhältnisse geschaffen, die deutlich erkennen lassen, daß die Interessen der Lohnausrüster einerseits und der Exporteure anderseits parallel laufen und vielleicht in der Formel zusammengefaßt werden können:

Ausschaltung ungesunder Konkurrenzkämpfe, Verteilung der Aufträge nach gesunden betriebswirtschaftlichen Grundsätzen und Anpassung der Preise an die Einflüsse des Beschäftigungsgrades, um sowohl den Export zu fördern, als auch die Ausrüster angemessen entschädigen zu können.

Die weitere Entwicklung auf dem Gebiet des Exports hochveredelter Feingewebe zeigt, daß ein Zusammengehen der Exporteure und Ausrüster sich für beide Gruppen nutzbringend auswirkt und die Lösung des Preisproblems wesentlich erleichtert wird. Am Beispiel des »Schutzverbandes der Schweizerischen Exporteure von Feingeweben« wird diese Zusammenarbeit aller Kreise darzustellen sein.[21]

---

[21] Vgl. S. 59 ff.

5. *Die Entwicklung des Exportgeschäftes in veredelten Feingeweben.*

Die ersten Versuche, die Feingewebeartikel zu einem selbständigen Exportprodukt zu machen, fallen, wie bereits gesagt, schon in das letzte Jahrzehnt des vergangenen Jahrhunderts. Ueber die Größe der Ausfuhr in den ersten 10 Jahren des neuen Jahrhunderts können, da damals keine Ausscheidung der einzelnen Zollpositionen vorgenommen wurde, keine absolut genauen Angaben gemacht werden. Die nachstehend angeführten Zahlen müssen daher mit aller Vorsicht beurteilt werden. Es handelt sich um den Gesamtexport an gebleichten und gefärbten Geweben. Soweit möglich wurden die nicht als Feingewebe zu betrachtenden Gewebe mit einem Gewicht von mehr als 6 Kg./100 m^2 ausgeschieden. Seit dem Jahr 1906 ist jedoch bei den gebleichten Geweben kein Unterschied in gröbere und feinere Qualitäten mehr gemacht worden. Deshalb erklärt sich auch die plötzliche Steigerung der Exportzahlen.

Jahr	Menge in q	Wert in 1000 Fr.	Jahr	Menge in q	Wert in 1000 Fr.
1900	2 076	2 010	1906	15 789	15 849
1901	1 940	1 842	1907	14 776	15 039
1902	2 507	2 516	1908	15 214	15 889
1903	3 205	3 425	1909	14 491	14 480
1904	3 330	3 770	1910	13 899	14 253
1905	4 889	6 146			

Im allgemeinen stand also der Export von veredelten Feingeweben noch weit hinter der Stickerei zurück. 1911 stellte sich der Export auf 10 999 q im Wert von Fr. 11 208 000.— und wurde damit von der Stickereiindustrie um ein Vielfaches übertroffen. Trotz gelegentlicher kleiner Rückschläge stand die noch junge Industrie im Zeichen einer günstigen Entwicklung, deren Zukunftsaussichten sehr optimistisch beurteilt wurden. Im Jahresbericht von 1913 äußert sich das Kaufmännische Direktorium in St. Gallen folgendermaßen:[22]

»Dafür stellte sich im Hochsommer 1913 eine lebhafte Nachfrage nach feinen Mousselines für sogenannte Transparentstoffe ein, die sich gegen das Ende des Jahres derart vermehrte, daß sie viel größer war, als die verhältnismäßig nicht bedeutende Produktion. Es ist als erfreuliche Tatsache festzustellen, daß unsere Feinweberei im Zusammenhang mit den Ausrüstern solche Fortschritte macht und einen

[22] Vgl. Jahresberichte des Kaufm Direktoriums. 1913, S. 9.

gewissen Einfluß auf die Mode auszuüben vermag. Die Ausrüstanstalten, die das Geheimnis des Transparent-Apprêts hüteten, sahen sich genötigt, Vergrößerungen ihrer Fabriken vorzunehmen, die indes erst im laufenden Jahre dem Betrieb übergeben werden können. Obwohl die Meinungen über die Zukunft dieses neuen Verfahrens auseinandergehen, so verdient doch die Ansicht maßgebender Kreise registriert zu werden, daß in Anbetracht seiner schönen Effekte der Transparent-Apprêt nicht mehr ganz verschwinden werde.«

Wenn es sich auch bereits um ein von der Stickerei unabhängiges Produkt handelte, so war das Publikum doch immer noch ganz auf die Stickerei eingestellt und beurteilte, wie an anderer Stelle desselben Berichts zu entnehmen ist, die Aussichten von diesem Gesichtspunkt aus:[23]

»Leider ist es noch nicht gelungen, mit dem Maximum von Transparenz auch die wünschbare Weichheit des Stoffes zu erreichen, obwohl letztere für die heutige Mode, wo alles sich fallend drapieren soll, eigentlich notwendig wäre. Wenn diese transparente Mousseline doch zu Bedeutung gelangt ist, so liegt der Grund dafür in deren Neuheit und in dem Umstand, daß sich naturgemäß alle Stickerei auf dem klaren Grundgewebe sehr schön abhebt.«

Mit der Zeit erlangten die veredelten Feingewebe jedoch dauernd größere selbständige Bedeutung, vor allem, seit die hochveredelten Artikel auf den Markt gebracht wurden.

Die Entwicklung des Exports, die, wie aus dem Bericht des Kaufmännischen Direktoriums hervorgeht, so vielversprechend begonnen hatte und auf die beteiligten Kreise ermutigend wirkte, wurde durch den Kriegsbeginn im Jahre 1914 jäh unterbrochen. Ganz allgemein konnte in den Exportindustrien der Schweiz bei Ausbruch der Feindseligkeiten ein völliges Stocken des Absatzes beobachtet werden, das erst gegen den Schluß des Jahres einer allmählichen Wiederbelebung Platz machte. Zu Beginn des Jahres 1914 konnte die Feinweberei im Unterschied zu den übrigen Zweigen der Textilindustrie, eine gute Beschäftigung aufweisen, die vor allem durch die Nachfrage nach feinen und feinsten Geweben für die Ausrüstung als Transparentstoffe bewirkt wurde. Im Jahresbericht 1914 des Kaufmännischen Direktoriums heißt es hierzu:[24]

»Was man schon im Herbst 1913 erwartet hatte, traf richtig ein: Der in der Vorsaison aufgenommene Artikel erfreute sich außerordentlich starker Nachfrage und obwohl Webereien und Ausrüster

[23] a.a.O. S. 20.
[24] a.a.O. S. 9.

sich für den Andrang vorgesehen hatten, konnte ihre Produktion den gewaltigen Bedarf doch nicht ganz decken.«

Den Gegensatz, den die Entwicklung der Stickerei-Industrie hierzu darstellt, mag ein anderer Satz desselben Berichts illustrieren:[25]

»War schon das Jahr 1913 für die Stickerei-Ausrüstindustrie ein sehr schlechtes gewesen, so gestaltete sich der Geschäftsgang in diesem Fabrikationszweig, mit Ausnahme der bereits erwähnten Transparent-Ausrüstung, während dem Berichtsjahre noch unbefriedigender.«

Wenn schon 1914 das Kaufmännische Direktorium zu dieser Feststellung gelangte und dadurch der Beginn eines Wandlungsprozesses angedeutet wurde, so sah es sich in der Folge fast in jedem Jahresbericht veranlaßt, erneut auf diese Entwicklung hinzuweisen. Dieser Wandlungsprozeß wurde durch die Kriegsereignisse stark gefördert, einerseits darum, weil die Produkte der Stickerei-Industrie zu Bekleidungszwecken vielfach zu teuer wurden, anderseits aber, weil die Baumwollgewebe für andere Zwecke Verwendung fanden. Es ist ja auch bekannt, daß es sich lohnte, gewisse Baumwollgewebe mit Stickereien zu versehen und als Luxusartikel zu exportieren, obwohl diese Aufmachung in keiner Weise dem eigentlichen Zweck entsprach. Deshalb konnte das Kaufmännische Direktorium im Jahresbericht von 1915 auch feststellen:[26]

»Unsere Feinweberei erfreute sich trotz oder vielleicht gerade infolge des europäischen Krieges eines guten Geschäftsganges.«

Bezieht sich dieser Satz auch nicht ausschließlich auf den Export veredelter Feingewebe, so mag immerhin die allgemeine Entwicklung entscheidend für diesen Industriezweig gewesen sein; wird doch im Jahresbericht von 1915 bestätigt, daß die Nachfrage nach Transparentstoffen das ganze Jahr hindurch so angehalten hat, daß die Produktion nicht mit ihr Schritt zu halten vermochte. Obwohl die Exportmenge bald nach 1916 um mehrere tausend Zentner hinter dem Vorjahr zurückblieb, war dies nicht so sehr ein Rückgang der Nachfrage, als vor allem der mangelhaften Zufuhr von Rohstoffen zuzuschreiben. Allerdings ist zu berücksichtigen, daß der Eintritt der Vereinigten Staaten von Amerika in den Krieg im Jahre 1917 einen gewissen Einfluß auszuüben vermochte.

Der im Jahre 1915 unter dem Namen »Opal« auf den Markt gelangte Artikel verschaffte sich rasch Eingang und trat ergänzend zu der neuen Artikelserie, die als hochveredelte Feingewebe bereits

[25] a.a.O. S. 26.
[26] a.a.O. S. 9.

erwähnt wurden und deren Beliebtheit der Schweiz später eine beinahe monopolartige Stellung verschaffte. Wie die gesamte Industrie, litt jedoch auch dieser Zweig unter der Wirkung des Krieges und konnte deshalb trotz anfänglicher Beliebtheit erst nach Friedensschluß zu größerer Bedeutung gelangen.

Die Zeit nach Friedensschluß kennzeichnet sich durch hohe Preise, Absatzstockung und Verluste infolge von Valutastürzen. Der durch den Krieg verursachte Warenhunger in den östlichen und Balkanstaaten brachte wohl eine starke Steigerung der Nachfrage und laut Aussage des Kaufmännischen Direktoriums[27] wurden die unglaublichsten Kombinationen erfunden, um die Zahlungen zu leisten. Es blieb jedoch vielfach nur beim guten Willen, denn der unerhörte Valutasturz in jenen Gebieten bewirkte vorher zum großen Teil den Verlust der Guthaben. Die ersten Nachkriegsjahre zeichneten sich durch große Unstabilität und außerordentlich verworrene Verhältnisse aus, die einen Blick in die Zukunft nicht ermöglichten. Auch bis in die Gegenwart wurde nicht wieder jene ruhige Lage erreicht, wie sie vor dem Jahre 1914 bestanden hatte. Diese Tatsache spiegelt sich auch in den folgenden Jahresberichten des Kaufmännischen Direktoriums. Eine Beurteilung der Aussichten war kaum für die nächsten 6 Monate möglich und zudem mußten die Feingewebe als Luxus- und Modeartikel den Schwankungen besonders unterworfen sein. Die Entwicklung des Exports nach einzelnen Ländern zeigt deutlich die Willkür des Marktes, dessen ständiges Auf und Ab jede Orientierungsmöglichkeit nahm. Das beste Beispiel geben, wie gezeigt wurde, die Vereinigten Staaten von Amerika, deren Exportkurve für Feingewebe jeder Tendenz entbehrt und darauf schließen läßt, daß die Ausfuhr von Modeartikeln ganz von der Laune der Konsumenten abhängig ist.

Nachdem die Stickereiindustrie mit einem Exportwert von 425 Millionen Franken im Jahr 1919 den wertmäßigen Höhepunkt erreicht hatte, machte sich die Zerfallserscheinung immer deutlicher bemerkbar. Wenn jedoch die Feinwebereien in der Folge vor einer eigentlichen Notlage bewahrt wurden, so hatten sie dies der Ausrüstindustrie und der guten Nachfrage nach den von derselben hergestellten, hochveredelten Feingeweben zu verdanken. Für das Jahr 1920 schreibt das Kaufmännische Direktorium:[28]

»Im zweiten Halbjahr machte sich aber in den Kreisen der Konsumenten ein eigentlicher Abnahmestreik geltend, der sogleich zu

[27] Vgl. Jahresbericht 1919, S. 11.
[28] a.a.O. 1920, S. 11.

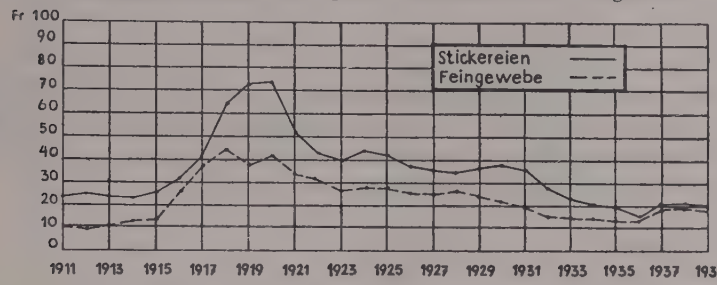
einem Nachlassen der Nachfrage von Seiten der Kunden unseres Platzes führte. Dieser Umstand, zusammen mit der allgemeinen Marktlage, verursachte einen rapiden Preisabbau. Ferner wirkten die in verschiedenen Staaten immer noch bestehenden Einfuhrbeschränkungen äußerst hindernd auf den Handelsverkehr. Auch der Inlandsmarkt, der im ersten Semester noch ziemlich belebt war, wurde von der allgemeinen Stockung erfaßt, besonders seit die Nachfrage nach Stickböden von Seiten der darniederliegenden Stickereiindustrie aufhörte. So griff denn schließlich eine allgemeine Mutlosigkeit Platz und wo sich trotzdem noch etwas Kauflust regte, da sorgte die scharf einsetzende ausländische Konkurrenz dafür, daß nicht zu lohnenden Preisen abgeschlossen werden konnte. Das Geschäft konzentrierte sich nach und nach sozusagen fast ausschließlich auf jene Artikel, in welchen unsere Industrie gewissermaßen eine Monopolstellung einnimmt, d. h. auf die sogenannten Transparentstoffe, die, durch die Mode begünstigt, Abnahme fanden.«

Die folgenden Jahre bis 1925 zeigen im großen und ganzen dasselbe Bild. Wohl ließ eine kleine temporäre Besserung in der Stickereiindustrie die Hoffnung auf eine neue Blüte derselben aufleben, bald aber setzte der weitere Niedergang wieder ein. So ist fast durchwegs festzustellen, daß sich sowohl auf die Feinweberei, als auch auf die Ausrüsterei der schlechte Geschäftsgang der Stickereiindustrie in einem dauernden Rückgang aus diesem Industriezweig auswirkte. Nur die Spezialartikel erfreuten sich einer guten Nachfrage, vorab die Transparentgewebe, die, besonders auch unter dem Namen »Organdy« bekannt, vor allem in den Vereinigten Staaten von Amerika großem Interesse begegneten.

Aus den Bemerkungen des Kaufmännischen Direktoriums darf natürlich nicht geschlossen werden, daß die zunehmende Bedeutung der veredelten Feingewebe in der Lage war, den Rückgang in der Stickereiindustrie zu kompensieren. Wie aus der beigefügten Tabelle hervorgeht, war der mengenmäßige Export der Feingewebe im Jahr 1919 mit seinem Höchststand von 40 983 q wohl vier Mal größer als derjenige des Jahres 1911 mit 10 999 q. Es handelt sich hier jedoch um eine Ausnahmeerscheinung, die wir als typische Nachkriegswirkung auffassen. Seit dem Jahr 1920 ist auch der Export an Feingeweben mehr oder weniger dauernd zurückgegangen und vermochte nicht, den noch stärkeren Rückgang der Stickereiindustrie auszugleichen. Immerhin aber ergab sich für die Ausrüster und Feinweber auch in den schlechtesten Jahren die günstigere Situation, als z. B. für die Lohnsticker, Fabrikanten und Fergger, die vom Rückgang

der Stickereiindustrie in seinem ganzen Ausmaß getroffen wurden und nicht die Möglichkeit hatten, ihren Produktionsapparat ohne weiteres in den Dienst anderer Erzeugnisse zu stellen.

Durchschnittspreise pro kg der Stickereien und Feingewebe



Im Verlauf der Entwicklung der Geschäftsverhältnisse zeigte es sich nun, daß im Verkehr mit gewissen Ländern die Geschäftsbeziehungen durch den zunehmenden Konkurrenzkampf immer mehr getrübt wurden. Preisdrückereien seitens einer gewissen Kundschaft, sowie gegenseitige Unterbietungen der Exporteure brachten es mit sich, daß das Geschäft für die Exporteure ständig wachsende Belastungen brachte, die auf die Dauer unerträglich wurden. Wie noch später genauer auszuführen sein wird, war es besonders die rumänische Kundschaft, die den unter den Exporteuren fehlenden Zusammenhang erkannte und in ihrem Interesse auszunützen begann. Mit großem Bedauern mußte festgestellt werden, wie eine, noch vor wenigen Jahren großen Erfolg versprechende Industrie und von der man hoffte, sie werde den Platz der Stickereiindustrie einmal einnehmen, aus inneren und äußeren Gründen schwer gefährdet wurde.

1. Die inneren Gründe charakterisieren sich durch das Fehlen eines Zusammenschlusses unter den Exporteuren. Diese selbst zeichneten sich seit jeher durch einen stark ausgeprägten Individualismus aus und durch eine prinzipielle Abneigung gegen eine Bindung an gemeinsame Vorschriften, wie sie durch eine Zusammenarbeit notwendig geworden wäre. Auch in diesem Industriezweig kamen die Exporteure erst dann zur Erkenntnis, daß nur durch eine zielbewußte Zusammenarbeit aller gesunde Verhältnisse geschaffen werden können, als die Verluste sowie der Rückgang des Exportes bereits einen bedrohlichen Umfang angenommen hatten. Der Beweis, daß das Bedürfnis zu einem Zusammenschluß und zur Anwendung gemeinsamer Geschäftsgrundsätze beim einzelnen Exporteur jedoch schon viel früher vorhanden gewesen sein mußte, liegt darin, daß die An-

regung zur Gründung des »Schutzverbandes der Schweizerischen Exporteure von Feingeweben« allgemein begrüßt wurde und die Einigung der Exporteure rasch erfolgte. Da dieser Zusammenschluß im III. Teil ausführlich dargestellt wird, ist seine Gründungsgeschichte zwecks Vermeidung von Doppelspurigkeiten erst an jener Stelle ausführlicher behandelt.[29]

2. Als äußere Gründe sind eben jene zu nennen, wie sie sich von der Seite der Kundschaft her auswirkten, sowie der allgemeine Rückgang des Exports, der die Exporteure veranlassen mußte, in gemeinsamer Aktion auf dem Markt eine vermehrte Nachfrage nach veredelten Feingeweben hervorzurufen.

---

[29] Vgl. S. 59 ff.

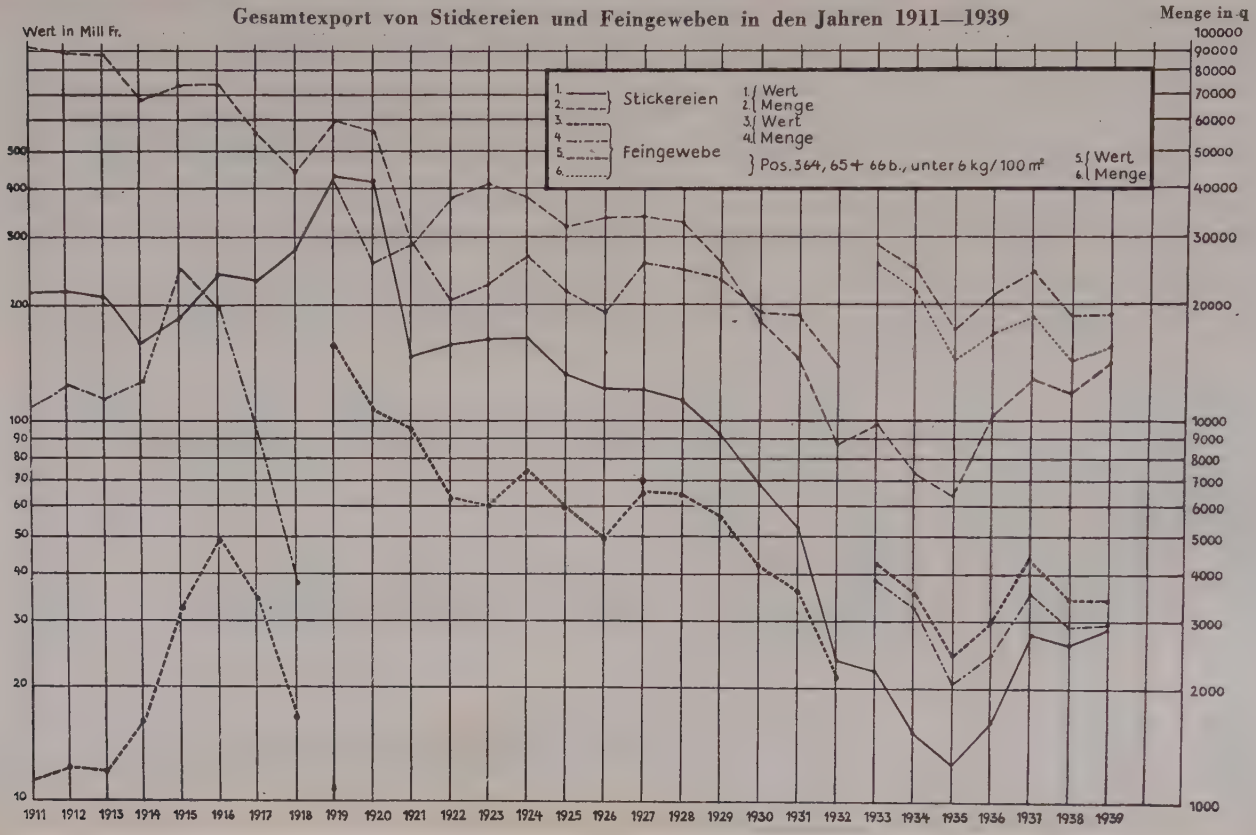
Gesamtexport von Stickereien und Feingeweben in den Jahren 1911—1939

Jahr	Stickereien			Feingewebe					
	Menge in q	Wert in 1000	Wert per kg	Menge in q		Wert in 1000		Wert per kg	
1911	92 643	215 780	23.29	10 999		11 208		10.19	
1912	89 447	219 213	24.51	12 386		12 123		9.79	
1913	89 243	210 156	23.55	11 441		11 944		10.44	
1914	67 251	157 952	23.49	12 516		16 263		12.99	
1915	72 405	182 310	25.18	24 314		32 633		13.42	
1916	73 815	230 770	31.26	19 152		48 997		25.58	
1917	54 300	227 478	41.89	9 156		33 828		36.95	
1918	43 553	276 269	63.43	3 788		16 502		43.56	
1919	58 991	425 395	72.11	40 983		155 521		37.94	
1920	55 783	411 960	73.85	25 721		105 470		41.—	
1921	28 354	146 795	51.77	28 663		95 677		33.37	
1922	37 216	157 073	42.20	20 486		63 042		30.77	
1923	40 644	161 332	39.69	22 741		60 264		26.50	
1924	37 900	164 716	43.46	26 677		74 680		27.99	
1925	31 775	132 674	41.75	21 517		59 456		27.63	
1926	33 263	122 614	36.86	19 037		49 085		25.78	
1927	33 977	120 272	35.40	25 531		65 101		25.49	
1928	32 832	113 489	34.57	24 777		64 519		26.03	
1929	25 704	92 513	35.99	23 218		56 079		24.15	
1930	18 310	68 695	37.52	19 023		41 723		21.93	
1931	14 591	52 407	35.92	18 909		36 086		19.08	
1932	8 748	23 900	27.32	13 922		21 515		15.45	
				Total	Pos. b.	Total	Pos. b.	Total	Pos. b.
1933	9 830	22 293	22.68	28749	25626	42007	38764	14.61	15.12
1934	7 380	15 475	20.97	24738	21426	35036	32770	14.16	15.29
1935	6 462	12 674	19.61	17241	14391	23850	20639	13.83	14.34
1936	10 407	16 345	15.70	21165	16951	29081	24650	13.74	14.54
1937	12 833	27 731	21.59	24159	18587	42883	35783	17.75	19.25
1938	11 969	26 057	21.77	18791	14326	33979	29229	18.08	20.40
1939	14 103	28 894	20.49	18961	15545	33414	29710	17.62	19.11

Erklärungen zur Tabelle und graphischen Darstellung.

In der Handelsstatistik wurden die eigentlichen Feingewebe (unter 6 kg/100 m^2), also jeweils die Zollpositionen b, erst seit 1933 ausgeschieden. In der Tabelle ist deshalb das Exporttotal mengen- und wertmäßig und für die Durchschnittswerte seit 1933 in je 2 Kolonnen aufgeteilt. Das eigentliche Total umfaßt den Gesamtexport, die 2. Kolonne nur den Export an eigentlichen Feingeweben. Die Zahlen zeigen immerhin, daß der Export an gröberen Geweben als 6 kg pro 100 m^2 unbedeutend ist im Vergleich zu jenem an eigentlichen Feingeweben. Die gleiche Unterscheidung wurde auch, wie aus der Legende ersichtlich ist, in der graphischen Darstellung gemacht. Um in der graph. Darstellung die großen Schwankungen auf einen gedrängten Raum zu bringen, wurde die logarithmische Darstellungsweise verwendet. Da der Raum zwischen 0 und 1 unendlichen Leg. hat, mußte für die Basislinie beim Wert (Skala links) mit 10 Mill. Fr., bei der Menge (Skala rechts) mit 1000 q begonnen werden.

Kurve 1 und 2: Wert- und mengenmäßige Bewegung des Stickereiexports.
Kurve 3 und 4: Wert- und mengenmäßige Bewegung des Feingewebeexports.
Kurve 5 und 6: Wert- und mengenmäßige Bewegung des Exports der eigentlichen Feingewebe: Pos. b unter 6 kg/100 m^2.



Bei Feingeweben Zollpos. 366 (bedr. Gewebe) seit 1918, Veredlungsverkehr seit 1933 inbegriffen.
Vergleichsmöglichkeit nicht absolut, nur bezgl. allg. Tendenz (vgl. Kurven-Unterbrüche).

Das Kaufmännische Direktorium schreibt zur ganzen Entwicklung im Jahresbericht von 1929:[30]

»Die ungesunden Verhältnisse in der Kreditgewährung haben zur Gründung eines Schutzverbandes der Exporteure von Feingeweben geführt. Der Erfolg dieser Bestrebungen wird sich erst später auswirken können. Immer mehr zeigen sich ganz allgemein die Folgen einer viel zu weit gehenden Bewilligung von Kreditbeträgen und Kreditzielen, abgesehen von den vielfach noch damit untersetzten Preisen. Leider werden vielfach diese Zugeständnisse durch den zwingenden Druck der gegenseitigen Konkurrenzierung verursacht. Nur eine gemeinsame und verständige Einigung auf diesem Gebiet vermöchte eine Besserung zu bringen.«

Wenn auch die Gründung des »Schutzverbandes« die weitere Abwärtsentwicklung des Exports nicht aufgehalten hat, da dieser Rückgang eine Folge der zunehmenden Absatzschwierigkeiten überhaupt war, so wurde doch dem weiteren Einreißen ungesunder Geschäftsverhältnisse auf gewissen ausländischen Märkten entschieden Einhalt geboten. War die weitere Entwicklung auch nicht so, wie die allgemeine Beliebtheit der schweizerischen veredelten Feingewebe erwarten ließ, so war doch durch den »Schutzverband« eine gewisse Vereinheitlichung geschaffen worden, die sich für die weitere Entwicklung günstig auswirkte und vor allem innerhalb der Industrie jene Zusammenarbeit hervorrufen konnte, die z. B. in der Stickereiindustrie lange Zeit gefehlt hatte. Der allgemeine Rückgang des Exportgeschäftes hat gezeigt, wohin zu starker Individualismus führen kann und brachte das Einzelgängertum in deutlicher Weise unangenehm zur Wirkung. Anstatt, daß alle zusammen gegen die Krise kämpften, kämpfte jeder für sich allein und nicht nur gegen die Krise, sondern auch gegen seine Konkurrenten und damit auch gegen sich selbst. Erst mit der Zeit wurde erkannt, daß die Moderichtung nicht allein von der Kundschaft bestimmt wird, sondern auch von der Seite der Produktion entscheidend beeinflußt werden kann. Die »aktive Marktanpassung«, d. h. die Beeinflussung des Konsums durch die Produktion hat heute vermehrte Bedeutung. Vielfach ist es möglich, durch geschickte Propaganda nicht nur innerhalb einer Industrie seine Konkurrenten aus dem Feld zu schlagen, sondern vielmehr eine ganze Industrie neu zur Entstehung zu bringen. In der Kunst, dem Käufer nicht das zu verkaufen, was dieser sucht, sondern ihn zu veranlassen, jene Produkte zu kaufen, die die Produzenten

[30] a.a.O. S. 31.

absetzen möchten, liegt ein großer Teil des Geheimnisses, das zum Erfolg führt. Es ist in organisatorischer Hinsicht von aktuellster Bedeutung, wenn die Produktion nicht mehr allein nach dem Willen des Marktes arbeitet, sondern der Markt nach dem Willen der Produktion ausgerichtet ist. Dieses System hat allerdings vermehrte Risiken zur Folge und stellt an den Unternehmerwagemut große Anforderungen. Es dürfte aber zweifellos auch zu größeren Erfolgen führen.

Die Schweizerische Landesausstellung 1939, der immer wieder angerufene Spiegel schweizerischen industriellen Schaffens, hat gezeigt, daß durch Energie und zähes Durchhalten, aber auch durch eine allgemeine Zusammenarbeit und vor allem eine gemeinsame Propaganda vielfach den eine Exportindustrie immer benachteiligenden Einflüssen wirksam entgegengetreten werden kann.

Die gesamte gegenwärtige Wirtschaftslage läßt in der Tat immer deutlicher erkennen, daß Zusammenschlüsse innerhalb der einzelnen Industriegruppen zum Zwecke der Ausschaltung schädlicher Einflüsse eines ungehemmten Konkurrenzkampfes eine Notwendigkeit geworden sind. Welche Bedeutung diesem Problem ganz allgemein zugemessen wird, zeigt die an Umfang dauernd wachsende Literatur über Kartelle und ähnliche Organisationen.

Die nachfolgende Darstellung des »Schutzverbandes der Schweizerischen Exporteure von Feingeweben« verschafft uns Einblick in eine, zwecks Ausschaltung der schädlichen Einflüsse des Konkurrenzkampfes geschaffene Organisation und zeigt uns, welche Fragen in der Entwicklung einer solchen Organisation auftreten und für das Problem eines Zusammenschlusses mehrerer Unternehmungen von entscheidendem Einfluß sind. Es sei aber ausdrücklich hervorgehoben, daß diese Untersuchungen über den »Schutzverband« nicht den Zweck haben, als Resultat eine Art stereotype Organisation herauszuschälen. In jedem Industriezweig spielen wieder andere Umstände mit, die besonderen Maßnahmen rufen.

III. Der Schutzverband der schweizerischen Exporteure von Feingeweben.

1. Die Gründung.

a) Allgemeines.

Die Entstehung des »Schutzverbandes der Schweizerischen Exporteure von Feingeweben« darf auf keinen Fall ohne weiteres in Parallele zu den Tarifkämpfen der Ausrüster und zu den Versuchen, Produktionskartelle zu bilden, gesetzt werden. Wenn auch ganz ähnliche Zustände Anlaß zur Gründung gegeben haben, so besteht doch kein Zusammenhang irgendwelcher Art. Hierfür spricht schon der zeitliche Unterschied: Die großen Tarifkämpfe der Ausrüster fallen in die Jahre zwischen 1891 und 1915, während der »Schutzverband« erst im Jahr 1929 gegründet wurde. Daß aber eine gewisse Aehnlichkeit in den Verhältnissen besteht, kann billigerweise nicht bestritten werden. Die Gründe, die die Bildung von Ausrüsterverbänden verursachten, lagen darin, »daß nach Aufhebung der Preisvereinbarungen zwischen den Exporteuren und den Bleichern im Jahre 1829 in dem Maße ein Drücken der Ausrüstpreise seitens der Fabrikanten und ein Unterbieten durch die Ausrüster selbst Platz griff, daß ein allgemeines Prosperieren des Veredlungsgewerbes nicht mehr möglich war.«[31]

Auch im Exportgeschäft mit veredelten Feingeweben haben wir bereits ein Drücken der Exportpreise seitens der ausländischen Kundschaft und ein Unterbieten durch die Exporteure selbst festgestellt, wodurch das Exportgeschäft ebenso unerfreulich wurde, wie damals das Veredlungsgewerbe. Von vornherein ist nun aber festzustellen, daß bei der Gründung des »Schutzverbandes« weder die Ausrüster noch die Feinweber beteiligt waren. Wenn auch die Ausrüster durch die Bildung des weiter unten dargestellten Preiskartells[32] in einen engen Zusammenhang zum »Schutzverband« gebracht wurden, so ist dies für die Feinweber nicht der Fall. Diese werden vom »Schutzverband« in keiner Weise berührt und können deshalb fortan gänzlich außer Acht gelassen werden.

[31] Vgl. Schieß, a.a.O. S. 40.
[32] Vgl. S. 114 ff.

b) Das rumänische Geschäft.

Wie bereits betont wurde, gab die Entwicklung des rumänischen Geschäfts den letzten Anstoß zur Gründung des »Schutzverbandes«, und die Initiative für den geplanten Zusammenschluß ging in erster Linie von den nach Rumänien exportierenden Mitgliedern des »Vereins Schweizerischer Baumwollgarn- und Tücherhändler, St. Gallen« aus, wobei sich die Verbandsleitung persönlich mit den umfangreichen Vorarbeiten befaßte.

Die Gepflogenheiten der rumänischen Kundschaft hatten nach der Wiederaufnahme der Geschäftsbeziehungen in den Jahren 1923/1928 zu Verhältnissen geführt, die für die Exporteure auf die Dauer immer unerträglicher wurden. Einer zunehmenden Nachfrage nach schweizerischen Textilwaren seitens der rumänischen Abnehmerkreise stand bald ein vermehrtes Angebot schweizerischer Exportfirmen gegenüber. Die Absatz- und Verdienstmöglichkeiten waren nach der jahrelangen Stagnation während der Kriegs- und Nachkriegszeit durchaus aussichtsvoll und es ist begreiflich, daß an diesem Geschäft auch solche Firmen sich beteiligten, welche an diesen Artikeln früher nicht interessiert waren. Das sogenannte Balkangeschäft war ja seit jeher mit erheblichen Risiken verbunden und nur solche Exporteure dürften auf die Dauer dieses Geschäft mit Erfolg gepflegt haben, die über langjährige Erfahrungen und tüchtige Vertreterorganisationen verfügen konnten, außerdem aber durch persönlichen Besuch der Kundschaft deren Mentalität und ihr Verhalten bei der Abwicklung der Geschäfte kennen gelernt hatten.

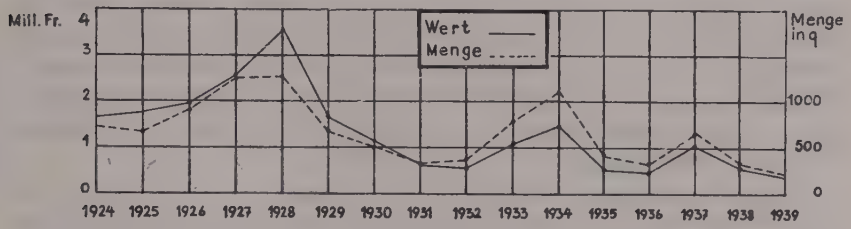
Die seit 1924 fortlaufend zunehmende Exportmenge wurde anfänglich als gutes Zeichen angesehen und große Hoffnungen wurden auf den rumänischen Markt gesetzt. Wie die beigefügte Tabelle zeigt, steigerte sich der Export von einer Menge von 677 q im Wert von Fr. 1 771 000.— im Jahre 1924 bis zum Jahre 1928 auf 1267 q im Wert von Fr. 3 552 000.—.

Die starke Steigerung des Geschäfts in den Jahren 1927/28 führte aber immer mehr zu ungesunden Verhältnissen, die sich einerseits in einem starken Preisdruck bemerkbar machten, andererseits aber in einer Verschlechterung der Zahlungsweise der rumänischen Kunden, die es meisterhaft verstanden hatten, die Lieferanten gegeneinander auszuspielen. Die führenden Exporteure von Feingeweben erkannten immer deutlicher, daß es so nicht mehr weiter gehen könne. Sie waren zum Spielball der Kunden geworden und erlitten dadurch dauernd Verluste. Die Erkenntnis, daß nur ein Zusammenschluß da-

zu führen könnte, das Geschäft wieder gesund zu machen, war längst vorhanden und die vielfach vertretene Auffassung der Kartelle als »Kinder der Not« erwies sich einmal mehr als richtig.

Nach der Gründung des »Schutzverbandes« zeigte sich im Exportgeschäft nach Rumänien sehr bald ein starker Rückgang auf eine Menge von 688 q im Wert von Fr. 1 656 000.— im Jahr 1929 und auf 521 q im Wert von Fr. 1 149 000.— im Jahr 1930. Damit war auch das rumänische Geschäft wieder auf eine gesunde Basis zurückgeführt.

Export von Feingeweben nach Rumänien von 1924—1939



Jahr	Wert in 1000 Fr.	Menge in q	Jahr	Wert in 1000 Fr.	Menge in q
1924	1 660	725	1932	571	376
1925	1 771	677	1933	1 067	809
1926	1 970	902	1934	1 473	1 119
1927	2 609	1 256	1935	507	416
1928	3 552	1 267	1936	446	348
1929	1 656	688	1937	1 009	659
1930	1 149	521	1938	566	349
1931	615	339	1939	386	232

c) Die Ziele des Schutzverbandes.

Wie in den meisten Industriezweigen, so bestand auch in der Baumwollindustrie ein, bereits seit längerer Zeit die Gruppe der Gewebe-Exporteure zusammenfassender Verband: der »Verein Schweizerischer Baumwollgarn- und Tücherhändler, St. Gallen«. Es wäre also zu erwarten gewesen, daß bereits diese Organisation die nötigen Schutzmaßnahmen zugunsten der Exporteure und der ganzen Ausrüstindustrie hätte treffen können. Ihre Hauptaufgabe bestand jedoch darin, die beruflichen Interessen der Mitglieder gegenüber den Behörden und andern Industrien zu vertreten, den Mitgliedern über allgemeine, den Export und die damit verbundenen Probleme, wie handels- und zollpolitische Fragen, Auskunft zu geben, Propaganda-

Aktionen zu unternehmen etc. Es handelte sich also um die Erledigung vorwiegend interner Aufgaben auf dem ganzen Gebiet der Baumwollindustrie. Es war jedoch gegeben, daß sich der Baumwollgarn- und Tücherhändler-Verein als maßgebender Berufsverband mit dieser Angelegenheit zu befassen hatte.

Am 6. Juni 1929 wurden alle, mit Rumänien Geschäftsbeziehungen unterhaltende Exportfirmen durch ein Zirkular aufgefordert, zwecks Sanierung der Verhältnisse sich zu einem Kartell zusammenzuschließen. Wie sehr das Bedürfnis nach einem gemeinsamen festen Auftreten gegenüber der Kundschaft bereits vorhanden war, zeigte sich darin, daß die Mehrzahl der in Frage kommenden Firmen dem Vorschlag grundsätzlich ihre Zustimmung gaben und nach relativ kurzer Zeit eine Vereinbarung zustande kam, wonach sich die beitretenden Mitgliedfirmen unterschriftlich verpflichteten, gemeinsame Konditionen anzuwenden und auf keinen Fall zu andern Bedingungen Geschäfte abzuschließen.

Unter dem Namen »Schutzverband der Schweizerischen Exporteure von Feingeweben« kam ein kartellartiger Zusammenschluß der am Geschäft mit veredelten Feingeweben interessierten st. gallischen Exporteuren zustande. Bedeutete diese gemeinsame Aktion für den einzelnen Exporteur einen Schutz gegenüber den Anmaßungen gewisser Kundenkreise, so bedeutete es für den ganzen Industriezweig das Herausgerissenwerden aus einem unerträglichen Zustand und die Wiederherstellung gesunder Geschäftsverhältnisse.

Daß die Initianten für den Zusammenschluß den richtigen Weg gewählt hatten, zeigte sich allerdings erst in einem späteren Zeitpunkt, nachdem die Anfangsschwierigkeiten überwunden und die ersten guten Erfahrungen gemacht worden waren. Das Ziel, sich gegen die Anmaßungen und Forderungen gewisser Kundenkreise zu schützen und gemeinsame Interessen wahr zu nehmen, ist im großen und ganzen erreicht worden. Darüber hinaus vermochte der Zusammenschluß unter den Exporteuren selbst ein gewisses kollegiales Verhältnis zu schaffen, das auf die Dauer viel dazu beigetragen hat, die Konkurrenzverhältnisse zu mildern.

Zusammenfassend kann gesagt werden:

Der »Schutzverband« ist ein kartellartiger Zusammenschluß der schweizerischen Exporteure veredelter Feingewebe, mit dem Zweck, die durch den ungehinderten Konkurrenzkampf eingerissenen Uebelstände im Exportgeschäft zu beseitigen und künftig zu verhindern und insbesondere in gemeinsamer Aktion die Interessen der Mit-

glieder gegenüber den Anmaßungen gewisser Kundenkreise wahrzunehmen.

Die Mittel, mit denen der Zweck des »Schutzverbandes« erreicht werden sollte, waren:

Verkaufskonditionen für die gesamte Kundschaft eines Absatzgebietes und die

Sperreverhängung, d. h. die Verordnung der Kartellleitung, daß die Mitgliedfirmen an diejenigen Kunden nicht mehr liefern durften, die ihren Verpflichtungen. so wie sie in den Verkaufskonditionen aufgestellt waren, nicht mehr nachkamen.

Es betrifft dies insbesondere die Zielüberschreitung, d. h. die Nichteinhaltung der bei Kaufsabschluß vereinbarten Zahlungsbedingungen, sowie alle Unregelmäßigkeiten bei der Abwicklung der Geschäfte, z. B. Nichtannahme bestellter Waren, schikanöse Beanstandung der Qualität etc., die von den Exporteuren keinesfalls geduldet werden durfte und der Kartelleitung mitgeteilt werden mußte.[33]

In der Folge zeigte es sich, daß die Kunden, als sie merkten, daß der Schutzverband eine ernstgemeinte Institution sei und seine Ziele auch konsequent verfolge, immer weniger versuchten, die Exporteure gegeneinander auszuspielen. Wenn auch die exportierte Menge zurückging, so bedeutete dies insofern keinen größeren Nachteil, als der Exporteur wenigstens die Gewißheit hatte, daß die getätigten Geschäfte korrekter als früher abgewickelt und die Zahlungen innert der vereinbarten Frist oder nur mit geringer Zielüberschreitung eintreffen würden.

2. *Der weitere Ausbau des »Schutzverbandes«.*

a) Allgemeines.

Schon im zweiten Jahr des Bestehens des »Schutzverbandes« war die Tendenz einer gesunden Entwicklung unverkennbar und immer weitere Kreise wurden auf diese noch junge, aber sich energisch für ihren Zweck einsetzende Organisation aufmerksam. Das Kaufmännische Direktorium äußerte sich im Jahre 1930 folgendermaßen:[34]

»Im Bericht über das Jahr 1929 haben wir erstmals den Zusammenschluß der an der Ausfuhr von Feingeweben nach Rumänien be-

---

[33] Für eine eingehende Darstellung über die Durchführung der Aufgaben des Schutzverbandes sei auf die besonderen Abschnitte über das Konditionenkartell, den Erfahrungsaustausch und das Preiskartell verwiesen. Vgl. SS.: 86, 103 und 114.

[34] Vgl. Jahresbericht 1930, S. 43.

teiligten Exportfirmen erwähnt. Der »Schutzverband der Schweizerischen Exporteure von Feingeweben« hat seine Bestrebungen inzwischen ausgedehnt und auch für den Verkehr nach Polen und nach den Randstaaten einheitliche Zahlungsbedingungen eingeführt. Auf dem Gebiet des Erfahrungsaustausches ist eine für unser Industriegebiet neuartige Organisation geschaffen worden, die von den Mitgliedfirmen lebhaft begrüßt und in zunehmendem Umfang benützt wird. Die Bestrebungen des »Schutzverbandes« und seine bisherigen Erfolge erfreuen sich stets vermehrter Beachtung, sowohl inländischer, als auch ausländischer Textilexportkreise.«

Das Interesse, das dem »Schutzverband« entgegengebracht wurde, veranlaßte die schweizerischen Exporteure sogar einmal, mit gewissen Verbänden in England und Frankreich Fühlung zu nehmen. Bald nach der Gründung des »Schutzverbandes« wurde von einigen Exporteuren die Anregung gemacht, mit den englischen Exporteuren zusammenzuarbeiten und diese zu bewegen, die Konditionen des »Schutzverbandes« anzuwenden. Unter Mitwirkung des Schweizer Konsulats wurde mit den in Manchester ansässigen interessierten Kreisen, vorab der »Manchester Chamber of Commerce« Fühlung genommen und Ziele und Zwecke des »Schutzverbandes« dargelegt. Trotzdem die Handelskammer in Manchester sich sehr um den »Schutzverband« und dessen Ziele interessierte, konnte sie sich nicht entschließen, ähnliche Maßnahmen zu treffen oder sich gar vertraglich zu binden. So fiel denn der Entscheid negativ aus und nach einer weitern Intervention der schweizerischen Exporteure erfolgte schließlich eine definitive Ablehnung. Begründet wurde diese Haltung damit, daß einerseits die Zahl der in Frage kommenden Exporteure in Manchester zu groß sei, daß aber anderseits viele rumänische Kunden von in Manchester ansässigen Landsleuten beliefert würden und mit einem unüberwindlichen Widerstand derselben gerechnet werden müsse.

Der andere, ebenfalls negativ verlaufene Versuch, betrifft die Verhandlungen mit der »Chambre syndicale« in Mülhausen, zwecks Vereinbarung einheitlicher Zahlungsbedingungen mit Rumänien. Es blieb jedoch auch hier bei der Anregung. Trotz grundsätzlicher Anerkennung der Bestrebungen durch einzelne elsässische Druckerfirmen schleppten sich die Verhandlungen über 2 Jahre dahin, um schließlich an hier nicht näher zu erörternden Schwierigkeiten zu scheitern und ergebnislos im Sand zu verlaufen.

Im Gegensatz zu den mißlungenen Versuchen, mit den ausländischen Exporteuren zusammenzuarbeiten, entwickelte sich der

»Schutzverband« in der Schweiz mit gutem Erfolg. In zwei Richtungen wurde mit der Zeit eine Ausdehnung notwendig:

1. Durch die Uebernahme neuer Aufgaben.
2. Durch die Einbeziehung neuer Länder unter die Vorschriften des »Schutzverbandes« in sogenannten »Ländergruppen«.

b) Die Uebernahme neuer Aufgaben.

Aus den Erfahrungen mit dem Konditionenkartell und den gesammelten Auskünften über die Kundschaft ergab sich mit der Zeit fast zwangsläufig die Aufgabe, diese Erfahrungen zu verwerten und allen, im »Schutzverband« zusammengeschlossenen Exporteuren zugänglich zu machen.

Das System, nach dem auf Grund der Meldungen seitens der Exportfirmen die einzelnen Kunden nach Zahlungsfähigkeit und Zahlungswilligkeit beurteilt werden konnten[35], führte mit der Zeit zu einer umfangreichen Registratur über die Kunden. Sehr bald wurde der Wunsch laut, diese Erfahrungen möchten noch besser ausgewertet werden, indem nicht nur auf Grund ungünstiger Meldungen die Sperre über einzelne Kunden verhängt, sondern indem es jeder Mitgliedfirma möglich gemacht werden sollte, sich bei Eingang eines Auftrages bei der Kartelleitung zu erkundigen, ob der betreffende Kunde die nötige Sicherheit für eine reibungslose Abwicklung des Geschäftes biete. Die Verwirklichung dieser Idee erfolgte im Jahre 1930 in der Schaffung der sogenannten Erfahrungsaustauschgruppe.

Im Jahre 1933 gesellte sich nun noch eine 3. Aufgabe hinzu. Die Entwicklung der Produktions- und Absatzverhältnisse im Export mit hochveredelten Feingeweben stellte den »Schutzverband« vor neue Aufgaben und mit Rücksicht auf die großen Risiken, die der Handel dieser Artikel in sich schloß, vor allem aber um den gefährlichen, Exporteure und Ausrüsterfirmen gleicherweise schädigenden Preisschleudereien und Qualitätsverminderungen rechtzeitig vorzubeugen, wurde die Anregung gemacht, sämtliche am Export dieser Artikel interessierten Firmen in einem sogenannten Preiskonvenium zusammenzufassen.

---

[35] Nach den Vorschriften des Konditionenkartells sind die Mitgliedfirmen verpflichtet, der Kontrollstelle über die Geschäftsabwicklung, insbesondere allfällige Unregelmäßigkeiten Mitteilung zu machen. Vgl. S. 88 ad. 8.

Seinen Aufgaben entsprechend, teilt sich also der »Schutzverband« in drei Gruppen:

1. Das Konditionenkartell, mit der Aufgabe, die Einhaltung einheitlicher Verkaufsbedingungen zu überwachen.[36]
2. Die Erfahrungsaustauschgruppe, mit der Aufgabe, die Mitteilungen der Exporteure über die Abwicklung der Geschäfte und eventuell vorgekommene Unregelmäßigkeiten zu registrieren und auf Verlangen entsprechende Auskunft zu geben. Sammelstelle der Mitteilungen ist die Kontrollstelle.[37]
3. Das Preiskartell oder Preiskonvenium, mit der Aufgabe, in Zusammenarbeit mit den Ausrüstern, die Preisverhältnisse zu regulieren, vor allem, den drohenden Preiszerfall zu verhüten.[38]

In dieser dreifachen Form besteht der »Schutzverband« heute noch, nur ist durch die gegenwärtigen Zeitverhältnisse ein gewisser Stillstand eingetreten. Die riesengroßen Schwierigkeiten, die sich im Handelsverkehr auftürmen, haben die Exporttätigkeit in empfindlichem Maß beeinträchtigt und so bietet sich nun eine willkommene Gelegenheit, einen rückschauenden Blick auf die zehnjährige Entwicklung und Tätigkeit des »Schutzverbandes« zu werfen, über dessen Bedeutung heute kein Zweifel mehr bestehen kann.

c) Die Ländergruppen.

Auch in räumlicher Beziehung erfuhr der »Schutzverband« sehr rasch eine starke Ausdehnung. Die Erfolge, die im Verkehr mit der rumänischen Kundschaft erzielt wurden, gaben bald Veranlassung, dieselben Maßnahmen auch gegenüber den Kunden aus andern Ländern anzuwenden. Hierbei ist nun die wirtschaftlich und juristisch interessante Konstruktion der sogenannten Ländergruppen entstanden, welche den »Schutzverband« als eine äußerst bewegliche Organisation charakterisiert. Diese Einteilung in Ländergruppen, z. T. das Resultat der Entwicklung, z. T. bewußt gewählt worden, ist etwas grundsätzlich Neues und die Erfolge des Konditionenkartells können zum großen Teil auf sie zurückgeführt werden.

Aus der Entwicklung ergab sich diese Konstruktion zwangsläufig mit der Ausdehnung des Tätigkeitsgebietes. Die Bildung des »Schutzverbandes« zur Sanierung der Geschäftsbeziehungen mit Rumänien

[36] Vgl. S. 86.
[37] Vgl. S. 103.
[38] Vgl. S. 114.

stellte vorerst nur einen Versuch dar und als solcher hätte er vielleicht für das Exportgeschäft unvorteilhafte Wirkungen hervorgebracht, wenn der Feingewebeexport in seinem ganzen Umfang unter die Vorschriften des Konditionenkartells gestellt worden wäre.

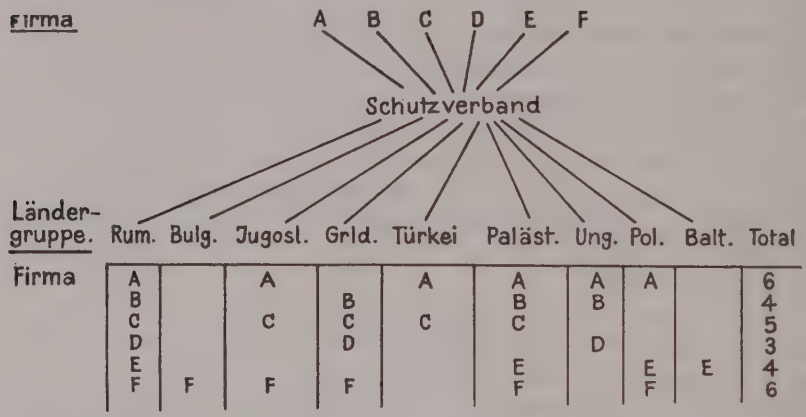
Außerdem bietet die Bildung eines Kartells immer gewisse Schwierigkeiten, die aus der Angst des Einzelnen vor zu starker Bindung hervorgehen. Ebenso war es auch nicht sicher, ob die Bestrebungen des »Schutzverbandes« wirklich jenen Erfolg gehabt hätten, der erwartet wurde. So war die anfängliche Beschränkung auf das rumänische Geschäft als ein vorsichtiger Versuch nur zu begrüßen, umsomehr, als die spätere Ausdehnung durch den tatsächlichen Erfolg sehr stark erleichtert wurde. Die Exporteure kamen nämlich von selbst dazu, im Verkehr mit andern Ländern von sich aus ähnliche Konditionen wie im rumänischen Geschäft anzuwenden und ebneten damit der späteren gemeinsamen Ausdehnung des »Schutzverbandes« den Weg. Die Einbeziehung weiterer Länder in den Wirkungskreis des »Schutzverbandes« begegnete damit kaum noch nennenswerten Schwierigkeiten und wurde allgemein begrüßt, ja, die Anregung zur Ausdehnung auf ein neues Land kam ausnahmslos aus den Kreisen der Exporteure selbst. Im Laufe weniger Jahre wurden für sämtliche Balkanländer, sowie Polen und die baltischen Staaten weitere Ländergruppen gebildet.

Bewußt wurde zwischen den einzelnen Ländern eine deutliche Unterscheidung gemacht, hauptsächlich deshalb, um den einzelnen Exporteur nicht zu stark zu binden, aber auch um eine gewisse Beweglichkeit zu gewährleisten. Die Verhältnisse im Exportgeschäft mit den verschiedenen Ländern sind erheblichen Schwankungen unterworfen, die von der jeweiligen handelspolitischen Einstellung des betreffenden Landes, sowie dessen allgemeiner wirtschaftlicher Struktur abhängig sind. Es hätte daher dem an und für sich empfindlichen Exportgeschäft nicht gedient, wenn den Kunden eines Landes zu denselben Bedingungen geliefert worden wäre, wie den Abnehmern in einem andern Land mit gänzlich verschiedenen Verhältnissen.

Damit ist festzuhalten, daß der Hauptzweck des »Schutzverbandes« nicht darin lag, das Geschäft an sich zu kartellisieren, sondern darin, für jene Länder, mit denen sich infolge des allgemeinen Konkurrenzkampfes unerfreuliche Verhältnisse ergaben, gemeinsame Vorschriften zu erlassen.

An der Spitze steht der »Schutzverband« selbst. Diesem sind als Untergruppen die einzelnen Länder angegliedert, d. h. jeweils die

Exporteure, die nach einem bestimmten Land exportieren, werden in einer Ländergruppe zusammengefaßt. Der Beitritt zu sämtlichen Ländergruppen ist nicht obligatorisch und entspräche auch nicht dem Sinn dieser Gliederung. Vielmehr besteht für die Mitgliedfirmen die Möglichkeit, sich beliebig vielen Ländergruppen anzuschließen. Von diesem Standpunkt aus sind sie je nach der Anzahl der Gruppen, denen sie angehören, ein-, zwei- oder mehrfach interessiert, immer aber sind sie nur einmal Mitglied der Gesamtorganisation. Juristisch gibt es nur eine einzige Zugehörigkeit, nämlich diejenige zum »Schutzverband«, die mit dem Beitritt zu einer oder mehreren Ländergruppen erworben wird. Diese interessante Struktur kann vielleicht durch das folgende Bild dargestellt werden.



Die in diesem Schema gezeigte Beteiligung der Firmen an den einzelnen Ländergruppen ist frei gewählt und will nicht wirkliche Verhältnisse darstellen.

Die tatsächliche zahlenmäßige Entwicklung ergibt für sämtliche Ländergruppen eine konstante, leicht ansteigende Kurve von ungefähr derselben Höhe. In der Regel traten bei der Einführung einer neuen Ländergruppe die meisten Firmen derselben bei. Die Zugehörigkeit zu den einzelnen Gruppen war also — von Anfang an groß — ziemlich konstant, indem spätere Austritte nicht erfolgten.

Die Einteilung nach Ländern entspringt also vor allem praktischen Erwägungen und hat lediglich administrativen Charakter. Sie entspricht der allgemeinen Tendenz, die Mitgliedfirmen nur soweit zu binden, als es für die Durchführung des Zweckes des »Schutzverbandes« unerläßlich ist. Deshalb sind auch z. B. in bezug auf das Stimmrecht keine besonderen Konstruktionen möglich. Es ließe sich

immerhin denken, daß sich die Stimmenzahl der Mitglieder nach Maßgabe ihrer Zugehörigkeit zu den einzelnen Ländergruppen richten würde. Wenn also ein Exporteur 9 Gruppen angehört, müßte er demnach auch 9 Stimmen haben; ein anderer hingegen, der nur 3 Gruppen angehört, hätte nur 3 Stimmen. Es liegt auf der Hand, daß eine solche Konstruktion nicht nur widersinnig wäre, sondern auch dem Zweck des »Schutzverbandes« widersprechen würde. Dieser unterscheidet sich von andern Verbänden doch gerade dadurch, daß er nicht einen eigenen Zweck verfolgt, sondern nur die Förderung und Gesunderhaltung des Exportgeschäftes im Interesse der Exporteure. Jedes Moment, das geeignet wäre, einer gewissen Gruppe eine Machtposition zu verschaffen, soll vermieden werden, und in der konsequenten Verfolgung dieses Grundsatzes liegt ein weiterer Grund zum Erfolg des »Schutzverbandes«. Jeder ihm angehörende Exporteur ist den andern Mitgliedern gleichgestellt, ob er nun einer oder mehreren Ländergruppen angehört und verfügt demgemäß in der Generalversammlung auch nur über eine Stimme.

Es kann heute kein Zweifel mehr bestehen, daß gerade die Möglichkeit, nur für e i n Land Mitglied des »Schutzverbandes« zu werden, im übrigen aber in seiner Geschäftstätigkeit vollständig frei zu sein, manchen Exporteur bewegt hat, mitzuarbeiten. Die Verpflichtungen, die er eingehen mußte, waren minim im Verhältnis zu den Vorteilen, die ihm geboten wurden und auch hierauf dürfte der Erfolg der Bestrebungen zurückzuführen sein.

3. *Die Organisation des »Schutzverbandes«.*

a) A l l g e m e i n e s.

Die ganze Organisation des »Schutzverbandes« deutet auf die Tendenz hin, dem Verband den ursprünglichen Charakter zu wahren, und ihn vor der Oeffentlichkeit möglichst fern zu halten. Seine Aufgabe war von allem Anfang an die, im Hintergrund bleibend, gewissermaßen als Treuhänder der allgemeinen Interessen zu walten. Ein Verband, der niemals aus dem Kreis der Exporteure hervortritt, der weder gegenüber Dritten oder gegenüber dem Staat Berufsinteressen vertritt, noch irgendwelche Rechtshandlungen zu Gunsten seiner Mitglieder durchführt, verfügt er auch über keine Rechtspersönlichkeit. Darum konnte auch auf die Aufstellung eigentlicher Statuten verzichtet werden. Wenn trotzdem die einzelnen Vorschriften über die interne Organisation, sowie die Verkaufskonditionen in statuten-

ähnlicher Form aufgestellt wurden, so behielten diese doch immer den Charakter gewöhnlicher vertraglicher Abmachungen.[39] Es fallen also Propanganda-Aktionen, Kunden- und Vertreter-Vermittlungen, Verkehr mit Behörden und Amtsstellen etc. nicht in den Tätigkeitsbereich des »Schutzverbandes«. Mit all diesen Angelegenheiten befaßt sich, wie bereits erwähnt wurde, der Verein Schweizerischer Baumwollgarn- und Tücherhändler.

Auch in dieser Konstellation liegt Absicht. Einmal ist es wiederum das Bestreben, die Exporteure in ihrer Tätigkeit so wenig als möglich an Vorschriften zu binden, um sie damit eher zur Mitarbeit zu veranlassen. Dadurch, daß vom Verband aus einheitliche Vorschriften aufgestellt wurden, er selbst aber keine eigene wirtschaftliche Tätigkeit ausübt und nur Kontrollfunktionen durchzuführen hat, wurde anderseits vermieden, daß irgendwie Ungleichheiten in wirtschaftlicher Hinsicht entstehen konnten. Den Exporteuren, die einsahen, daß der »Schutzverband« niemals Selbstzweck einer bestimmten Interessentengruppe sein sollte, ja sogar seiner besonderen rechtlichen Konstruktion nach gar nicht sein konnte, war damit eine gewisse Garantie geboten, daß keinerlei Vorrangstellung, in welcher Beziehung es auch sein mochte, geschaffen wurde. Zweck des »Schutzverbandes« war es gerade, durch die einheitlichen Vorschriften gleiche Bedingungen für alle zu schaffen und vor allem die wirtschaftlich Schwächeren davor zu schützen, in einem hemmungslosen Preiskampf an die Wand gedrückt zu werden. Die Schwierigkeit, die darin bestand, einerseits sämtliche Exporteure auf die gleiche Stufe zu stellen, anderseits aber doch ein Organ zu schaffen, das nötigenfalls nicht nur gegenüber der Kundschaft auf genaue Einhaltung der Vorschriften achtete, sondern auch die Exporteure in ihrer Tätigkeit kontrollierte, wurde dadurch überbrückt, daß eine neutrale Kontrollstelle geschaffen wurde. Eine Kartelleitung, die eigene wirtschaftliche Interessen verfolgt, ist der Gefahr ausgesetzt, von ihrer objektiven Stellung verdrängt zu werden, wodurch sich zwangsläufig innerhalb des Verbandes, Kartells oder was es sei, zwei verschiedene Gruppen bilden, was zu einer Benachteiligung der einen oder andern Gruppe führt. Die Leitung kann Angriffen ausgesetzt sein, die früher oder später die ganze Organisation auseinanderbringen können. Durch die Lösung, wie sie im »Schutzverband« gefunden wurde, bestand für einzelne Unternehmer gar keine Möglichkeit, sich irgendwie eine Machtposition zu schaffen und damit wurde auch der

[39] Vgl. die ausführlichere Darstellung über die rechtliche Stellung des »Schutzverbandes« S. 79 ff.

Zweck, der den Gründern des »Schutzverbandes« vorschwebte, weitgehend erreicht:

Die Gleichstellung aller beteiligten Unternehmungen auf dem Markt und innerhalb des Verbandes, die Vermeidung der schädlichen Wirkungen uneingeschränkter Konkurrenz und damit die Erhaltung einer für die Ostschweiz bedeutungsvollen Industrie.

Diese »bescheidene« Einstellung des »Schutzverbandes« ist sehr lehrreich und in mancher Beziehung für die Frage der Organisation von Unternehmungszusammenschlüssen von Bedeutung. Die Exporteure hatten erkannt, daß eine Gesundung der Geschäftsverhältnisse nur in einer Zusammenarbeit erreichbar sei, durch die allen beteiligten Firmen die gleichen Vorteile geboten würden und so haben sich schließlich jene Grundsätze herauskristallisiert, die den Weg zeigen, trotz typisch schweizerischer Abneigung gegen alle Bindung, zur Gemeinschaftsarbeit zu kommen.[40]

b) Die Organe des »Schutzverbandes«.

Für die 3 Gruppen des »Schutzverbandes«:

Konditionenkartell,
Erfahrungsaustausch und
Preiskartell,

deren Entstehung zeitlich auseinanderfällt, gelten in bezug auf die Organe gemeinsame Regelungen. Die ursprünglichen Bestimmungen für das Konditionenkartell wurden jeweils auch vom Erfahrungsaustausch und vom Preiskartell übernommen. Immerhin zeigte sich in der Folge, daß diese ersten allgemeinen Bestimmungen, wie sie für das Konditionenkartell aufgestellt wurden, in organisatorischer Beziehung nicht mehr genügten, insbesondere seit der Gründung des seiner Funktion nach wesentlich komplizierteren Preiskartells. Um die Grundlagen für eine reibungslose Abwicklung der internen Beziehungen zwischen den Mitgliedfirmen und den Organen des »Schutzverbandes« herzustellen, ergab sich die Notwendigkeit einer präziseren und weitreichenderen Abfassung der allgemeinen Bestimmungen[41], sodaß sich eine Behandlung der Organisation im Zeitpunkt der Gründung erübrigt.

Der »Schutzverband« zeigt entsprechend den im Lauf der Zeit gemachten Erfahrungen im Vergleich zu den Verhältnissen bei seiner Gründung ein leicht verändertes Bild. Mit der Entwicklung erfolgte

[40] Vgl. S. 135.
[41] Vgl. S. 69.

ein Ausbau und Bedeutung und Umfang nahmen dauernd zu. Heute stellt sich der »Schutzverband« als eine Organisation dar, aus deren Erfahrungen für die Frage der Gestaltung von Unternehmungszusammenschlüssen wertvolle Erkenntnisse geschöpft wurden. In mancher Beziehung steht er einzig da und seine Erfolge haben denn auch dazu geführt, daß er verschiedentlich bei der Gründung ähnlicher Organisationen als Muster diente.[42]

Trotzdem grundsätzlich auch das Preiskartell in die Organisation des »Schutzverbandes« einbezogen wurde, ist die besondere Stellung desselben hervorzuheben. Die Natur dieser Kartellgruppe, vor allem deren Umfang, bedingt einige Abweichungen von den allgemeinen Vorschriften des »Schutzverbandes«. Um ein einheitliches Preisniveau festzulegen und um die Exporteure gegenseitig gleichzustellen, bedurfte es der Mitarbeit der Ausrüster, d. h. die Versicherung derselben, nur zu gemeinsam vereinbarten Tarifen und zu diesen Spezialtarifen nur an die im »Schutzverband« zusammengeschlossenen Firmen zu liefern. In einem besonderen Abkommen zwischen dem »Schutzverband« und der »Schweizerischen Ausrüstergenossenschaft« (SAG) kam eine Einigung zustande, die dieses Ziel verwirklichte.[43]

Aus dem Preiskartell ergab sich keine wesentliche Veränderung in den Fragen der Mitgliedschaft. Lediglich die Bestimmungen über die Auflösung dieser Kartellgruppe erfuhren insofern eine Modifikation, als das Preiskartell erst dann aufgelöst werden kann, wenn das Abkommen mit den Ausrüstern, das einer jährlichen Erneuerung bedarf, nicht mehr erneuert oder auf das Ende einer Vertragsperiode gekündigt wird.

Zur Durchführung seiner Aufgaben bedient sich der »Schutzverband«, analog dem Vereinsrecht, einer Anzahl von Organen:

Generalversammlung
Vorstand
Gruppenversammlung
Kontrollstelle
Schiedsgericht.

Von vornherein ist zu sagen, daß keine Parallelen zum Gesellschaftsrecht gezogen werden dürfen. Bedeutung und Aufgabe der einzelnen Organe sind zum Teil völlig anderer Natur.

1. Die Generalversammlung als oberstes beschlußfassendes Organ besteht aus den Mitgliedfirmen sämtlicher Länder-

[42] Vgl. S. 127.
[43] Vgl. S. 118.

gruppen. Sie wird durch einen Beschluß des Vorstandes einberufen oder wenn ein Viertel aller Mitgliedfirmen dies wünscht. Bei Abstimmungen und Wahlen hat jede anwesende Firma eine Stimme, die Zugehörigkeit zu mehreren Ländergruppen begründet kein Mehrstimmrecht.[44] Beschlüsse können mit dem absoluten Mehr gültig gefaßt werden.

Zu den Befugnissen der Generalversammlung gehören insbesondere:

a) Wahl des Vorstandes und dessen Präsidenten.
b) Wahl und Abberufung des Leiters der Kontrollstelle.
c) Beschlußfassung über die Auflösung des »Schutzverbandes« (Konditionen-Kartell und Erfahrungsaustausch) und Festsetzung der Bestimmungen über die Liquidation.
d) Erledigung von Rekursfällen gegen Vorstandsbeschlüsse.

Aus diesen Bestimmungen geht hervor, daß die Generalversammlung, ihrer Bedeutung und ihrem Umfang entsprechend, nur da in Funktion treten soll, wo der »Schutzverband« als Ganzes betroffen wird oder wo die Kompetenzen der von ihr delegierten Organe nicht mehr genügen. Die eigentliche verwaltende und geschäftsführende Tätigkeit ist dem sogenannten »Vorstand« übertragen, der seinerseits wieder einen großen Teil seiner Aufgaben an die Kontrollstelle überträgt. Während jedoch der Vorstand ausschließlich der Generalversammlung Rechenschaft abzulegen hat, ist die Kontrollstelle ihrerseits nicht nur dem Vorstand direkt unterstellt. Diese stellt sich vielmehr neben denselben und verfügt sogar über Kompetenezn, durch die sie ihm übergeordnet wird und nur der Generalversammlung verantwortlich ist. Es betrifft dies alle jene Funktionen, die der Vorstand, der sich aus wirtschaftlich interessierten Mitgliedfirmen zusammensetzt, als nicht unparteiisches Organ nicht übernehmen kann. Ueberdies erstattet die Kontrollstelle den jährlichen Bericht über ihre Tätigkeit der Generalversammlung direkt.

2. Der Vorstand besteht aus 5 Mitgliedfirmen, die von der Generalversammlung der Mitgliedfirmen aller Ländergruppen gewählt werden. Zu seinen Befugnissen gehören insbesondere:

a) Beschlußfassung über Sperreverhängung und Sperreaufhebung der Kundschaft.
b) Beschlußfassung über Abänderung der Verkaufsvorschriften, vorbehältlich der Zustimmung einer eventuell einzuberufenden Gruppenversammlung.

---

[44] Vgl. S. 68/69.

c) Aufstellung der Richtlinien für die Tätigkeit der Kontrollstelle.
d) Genehmigung der Betriebsrechnung der Kontrollstelle.
e) Beschlußfassung über Maßnahmen bei Vertragsverletzungen.
f) Erledigung von Einsprachen der Mitgliedfirmen gegen Entscheidungen der Kontrollstelle.
g) Erledigung aller weitern Geschäfte, soweit sie nicht ausdrücklich in die Befugnisse der Kontrollstelle oder der Generalversammlung fallen.

Wie bei der Mitgliedschaft zum »Schutzverband« und bei den Stimmverhältnissen, ist auch beim Vorstand die Bedeutung der Ländergruppen in gewisser Beziehung ausgeschaltet. So können die Mitglieder des Vorstandes Verkaufsvorschriften über einzelne Länder aufstellen, ohne der betreffenden Ländergruppe angehören zu müssen. Die Einteilung in Ländergruppen erweist sich also auch dadurch ausschließlich als administrative Maßnahme, durch die die rechtlichen Beziehungen im »Schutzverband« nicht beeinflußt werden. Bei einem Vergleich mit dem Vereins- und Gesellschaftsrecht fällt sofort die weitreichende Kompetenz des Vorstandes auf, der der Verwaltung in der Aktiengesellschaft gleichgestellt werden kann: Er hat sogar die Möglichkeit, Vorschriften zu erlassen, die nicht letzten Endes durch die Generalversammlung genehmigt werden müssen.

Weil die Verkaufsbedingungen für jedes Land durch dessen besondere Verhältnisse beeinflußt werden, würde es eine unnötige Schwerfälligkeit bedeuten, wenn für die Abänderung einzelner Vorschriften die Generalversammlung einberufen, also die Zustimmung aller, dem »Schutzverband« angehörenden Mitgliedfirmen gefordert würde, selbst wenn einzelne von ihnen mit dem betreffenden Land keine Geschäftsbeziehungen unterhalten und deshalb weder der betreffenden Gruppe beigetreten, noch an den für sie geltenden Verkaufsbedingungen interessiert sind.

Trotz dieser selbständigen Stellung des Vorstandes ist sein Entscheid über die Verkaufsvorschriften nicht unbedingt endgültig. Er kann von den einzelnen Mitgliedern angefochten, ja sogar unter Umgehung einer Revision durch den Vorstand selbst, durch ein anderes Organ abgeändert werden. Dies ist eine Wirkung der eigenartigen Doppelstellung der Mitglieder des »Schutzverbandes«, die zugleich auch einer Ländergruppe angehören. Wenn auch die Befugnisse zur Abänderung der Verkaufsvorschriften allerdings grundsätzlich dem Vorstand übertragen ist, so wird doch in der betreffenden Bestim-

[45] Vgl. S. 73 »2. Der Vorstand«, lit. b.

mung[45] für den Fall von Meinungsverschiedenheiten die endgültige Zustimmung einer eventuell einzuberufenden Gruppenversammlung vorbehalten. Dadurch wird auch die Stellung des Vorstandes eine doppelte. Einerseits hat er die Kompetenz, Verkaufsvorschriften zu erlassen und abzuändern und steht somit über den Mitgliedern des »Schutzverbandes«, anderseits aber kann nötigenfalls eine Gruppenversammlung aller zu einer bestimmten Ländergruppe gehörenden Mitglieder letzten Endes beschließen und sich damit über den Entscheid des Vorstandes stellen.

3. Die Gruppenversammlung erscheint somit, auch wenn sie in den allgemeinen Bestimmungen nicht ausdrücklich erwähnt ist, als Organ mit, von Fall zu Fall verschiedener Bedeutung. Es liegt in dieser elastischen Ordnung jedoch ein unbestreitbarer Vorteil. Die Wirksamkeit des »Schutzverbandes« würde empfindlich beeinträchtigt, wenn dieser nicht in der Lage wäre, sich rasch neuen Verhältnissen anzupassen. Dadurch, daß nun der Vorstand die Möglichkeit hat, in solchen Fällen gültig zu entscheiden oder schlimmstenfalls die rasch vereinigte Gruppenversammlung die Verkaufsvorschriften ändern kann, ohne daß der Generalversammlung darüber Rechenschaft abgelegt werden muß, wird eine Beweglichkeit und Anpassungsfähigkeit des »Schutzverbandes« erreicht, die dessen Zielen in höchstem Maß förderlich ist.

4. Die Kontrollstelle ist das letzte, jedoch bei weitem nicht unwichtigste Organ, das mit der Durchführung der Vorschriften betraut ist. Sie überwacht die genaue Einhaltung der Verkaufskonditionen und stellt dem Vorstand oder der Generalversammlung Anträge.

Der Leiter der Kontrollstelle wird auf Antrag des Vorstandes von der Generalversammlung aller Mitgliedfirmen gewählt. Er handelt nach den Wegleitungen des Vorstandes. Die Mitgliedfirmen sind verpflichtet, dem neutralen Leiter der Kontrollstelle jederzeit Einsicht in die Geschäftsbücher und die Korrespondenzen zu gewähren, soweit es sich um Geschäfte handelt, die nach einem vom »Schutzverband« erfaßten Land getätigt wurden, sowie alle Auskünfte zu erteilen, die zur Abklärung der Geschäftsvorfälle erforderlich sind.

Die erste Bestimmung dokumentiert eindeutig die Unterstellung unter den Willen des Vorstandes und gibt der Kontrollstelle den Charakter eines rein vollziehenden Organs. Aus der zweiten Bestimmung gehen jedoch alle jene Momente hervor, die ihr eine besondere Stellung geben und sie in gewisser Hinsicht, wie bereits er-

wähnt wurde, sogar über den Vorstand stellen. Hervorzuheben ist ihre neutrale Stellung. Das heißt, daß der Leiter der Kontrollstelle sämtlichen Mitgliedfirmen gegenüber dieselbe Haltung einzunehmen hat. Selbst im Textilexportgeschäft versiert, soll er jedoch keine eigenen geschäftlichen Interessen haben. Es wurde bereits darauf hingewiesen, daß eine solche Verbindung von Selbstzweck der Kartelleitung mit allgemeinen Interessen unbedingt schädliche Folgen haben müßte. Durch ihre strikte Neutralität wird der Kontrollstelle eine unabhängige Stellung verschafft, die sie befähigt, gewisse Forderungen durchzudrücken, ohne daß ihr der Vorwurf gemacht werden könnte, eigene Interessen zu verfolgen. Wenn auch die Bestimmungen lauten, die Kontrollstelle handle nach den Weisungen des Vorstandes, so darf doch betont werden, daß die neutrale Stellung ihr eine gewisse Selbständigkeit verleiht und sie befähigt, gewisse Maßnahmen viel besser durchzuführen, als es dem Vorstand möglich wäre.

In dieser neutralen Stellung der Kontrollstelle ist wiederum eine wesentliche Ursache des Erfolges des »Schutzverbandes« zu suchen. Damit konnte sie aber auch mit Befugnissen ausgestattet werden, wie es beim Vorstand nicht möglich gewesen wäre. Es ist in der Geschichte der Kartelle unbedingt ein Novum, daß bei einem Unternehmungszusammenschluß mit so loser Bindung wie im »Schutzverband«, wo die einzelnen Unternehmungen ihre absolute wirtschaftliche Selbständigkeit bewahren, der Kartelleitung die Einsicht in die Geschäftsbücher und Korrespondenzen ermöglicht wird. Diese Bestimmung setzt aber auch die absolute Neutralität der Kontrollstelle und deren strengste Diskretion voraus. Weil die Mitgliedfirmen des Vorstandes selbst das Exportgeschäft pflegen, erschien die Uebertragung dieser Kompetenz an den Vorstand nicht als geboten und die Schaffung der Kontrollstelle muß als eine der glücklichsten Lösungen betrachtet werden.

Besonders bei der Kontrollstelle ist trotz mit dem Gesellschaftsrecht übereinstimmender Bezeichnung auf den grundlegenden Unterschied hinzuweisen. Bei der Aktiengesellschaft und der Gesellschaft mit beschränkter Haftung besteht die Aufgabe der Kontrollstelle in der Prüfung der Geschäftsführung und der Geschäftsbücher, während beim »Schutzverband« etwas ganz anderes darunter zu verstehen ist.

Einmal erledigt die Kontrollstelle alle laufenden administrativen Geschäfte und ist somit ein Teil der Verwaltung. Zweitens aber übt sie eine kontrollierende Tätigkeit nur in bezug auf die Geschäftsabwicklung zwischen Exporteur und Kundschaft aus.

Wiederholt wurde bereits der Ausdruck »Kartelleitung« benützt; es handelt sich dabei immer um die Kontrollstelle. Im Zusammenhang damit ist auf die eigenartige Tatsache hinzuweisen, daß ein Organ die Bezeichnung »Kartelleitung« trägt, ohne jedoch wirklich die höchste Instanz des Kartells zu sein. In der Kontrollstelle kommt nur der allgemeine Wille zum Ausdruck. Sie ist der zentrale Punkt, bei dem alle Fäden zusammenlaufen, das verbindende Glied zwischen den einzelnen Mitgliedfirmen und vertritt die Interessen des »Schutzverbandes«.

Ueber die eigentlichen Aufgaben der Kontrollstelle orientieren die nachstehenden Richtlinien:

»Erhalten die Mitgliedfirmen Kenntnis von erwiesener oder vermuteter Nichtbeachtung der Verkaufsvorschriften seitens einer andern Mitgliedfirma oder eines Vertreters, so haben sie der Kontrollstelle hiervon schriftlich Meldung zu machen, unter Beigabe der Belege, soweit solche vorliegen. Die Kontrollstelle hat alsdann, ohne Namensnennung der meldenden Firma, die zur Abklärung des Vorfalles erforderlichen Erhebungen zu machen, nötigenfalls durch Einsichtnahme in die Bücher und Geschäftskorrespondenzen der angeschuldigten Firma. Die Kontrollstelle erstattet der meldenden Mitgliedfirma einen Bericht, ob eine Vertragsverletzung vorliegt oder nicht. Bei festgestellter Vertragsverletzung erstattet die Kontrollstelle Bericht an den Vorstand (ohne Namensnennung der verletzenden Firma und des Kunden). Dieser beschließt sodann bei erwiesener Vertragsverletzung die Maßregeln:

a) Durch einfache oder strenge Verwarnung,

b) durch Erhebung einer Ordnungsbuße,

c) durch Verhängung einer Konventionalbuße.«

Diese drei Sanktionen richten sich gegen die, die Vorschriften verletzende Mitgliedfirma des »Schutzverbandes« und stellt sich ergänzend neben die Sperreverhängung gegenüber den Kunden. Die Aufgaben der Kontrollstelle, über deren Stellung im »Schutzverband« die allgemeinen Bestimmungen orientieren, werden für das Konditionenkartell und den Erfahrungsaustausch in den speziellen Vorschriften für diese beiden Gruppen näher umschrieben. Für deren Darstellung sei auf die betreffenden Abschnitte verwiesen.[46]

5. Das Schiedsgericht, das in den allgemeinen Bestimmungen für die Erledigung von Streitfällen innerhalb des »Schutz-

[46] Vgl. S. 86 und 103.

verbandes« vorgesehen wurde, ist, weil es noch nie in Funktion treten mußte, bisher im Hintergrund geblieben.

Gegen die Beschlüsse des Vorstandes betr. Maßregeln bei erwiesener Vertragsverletzung kann die in Frage stehende Mitgliedfirma Rekurs an die Generalversammlung ergreifen oder die Erledigung durch ein Schiedsgericht verlangen. In diesem Fall ist das Reglement für das Verfahren vor Schiedsgericht maßgebend, das folgende Bestimmungen enthält:

Art. 1. Die aus dem Vertragsverhältnis der Mitgliedfirmen entstehenden Streitigkeiten sind auf deren Antrag durch ein Schiedsgericht zu entscheiden. Die Parteien verzichten ausdrücklich auf ein Klagerecht vor den ordentlichen Gerichten und erkennen an, daß durch den Spruch des Schiedsgerichtes eine Forderung der als forderungsberechtigt bezeichneten Partei entsteht.

Art. 2. Das Schiedsgericht besteht aus zwei Schiedsrichtern und einem eventuell zu wählenden Obmann. Jede Partei ernennt einen Schiedsrichter, welcher Firma-Inhaber, Teilhaber, Direktor oder Delegierter einer Firma, die dem »Schutzverband« angehört, sein muß oder der sich in leitender Stellung als Prokurist oder Abteilungschef einer Mitgliedfirma befindet.

Art. 3. Können die Schiedsrichter sich über das zu fällende Urteil nicht einigen, so wählen sie einen Obmann, der einer Mitgliedfirma nicht angehören muß.

Art. 4—6 betreffen administrative, für diese Darstellungen nicht wesentliche Punkte.

Art. 7. Das Verfahren vor Schiedsgericht ist nach eigenem Ermessen der Schiedsrichter durchzuführen.

Art. 8. Das Schiedsgericht ist frei von allen juristischen Formalitäten und soll den Streitfall mehr vom Standpunkt des praktischen Geschäfts und der Billigkeit, als nach dem strengen Recht beurteilen.

Art. 9. Gegen das Urteil des Schiedsgerichts ist kein Appell an die ordentlichen Gerichte oder ein Rekurs an die Generalversammlung der Mitglieder des »Schutzverbandes« zulässig.

c) Die übrigen Bestimmungen.

Die übrigen Bestimmungen regeln vor allem das Verhältnis der Mitgliedfirmen zum »Schutzverband«, das sehr einfach ist. Dem freien Eintritt steht auch der freie Austritt gegenüber. Grundsätzlich werden beide Vorgänge an keinerlei finanzielle Verpflichtungen gebunden. Wo solche bestehen, halten sie sich auf einem Minimum.

Der Verband, der durch die Exporteure für die Exporteure geschaffen wurde, verfolgt auch in dieser Beziehung den Grundsatz möglichst geringer Belastung seiner Mitglieder.

Die Mitgliedschaft können erwerben:

Schweizerische Exportfirmen von Feingeweben, die sich seit der Gründung des »Schutzverbandes« den einzelnen Ländergruppen angeschlossen und sich schriftlich verpflichtet haben, die aufgestellten Verkaufsvorschriften einzuhalten und die Bedingungen für den Erfahrungsaustausch zu beachten.

Der Austritt einer Mitgliedfirma aus einer Ländergruppe kann je auf Ende eines Kalenderjahres (31. Dezember) nach vorausgegangener dreimonatlicher Voranzeige erfolgen.

4. *Die rechtliche Stellung des Schutzverbandes.*

a) Der »Schutzverband« als Ganzes.

Trotz seiner gut aufgebauten Organisation äußert sich der »Schutzverband« in seinen allgemeinen Bestimmungen nirgends über seine rechtliche Stellung. Es ist jedoch interessant, diese Seite gerade wegen des beobachteten Stillschweigens zu untersuchen. Wir kennen nur die allgemeinen Bestimmungen, die ein Bild über die Organisation vermitteln und die kurze Bestimmung, daß die Mitgliedfirmen sich verpflichten, die vom Verband aufgestellten Vorschriften zu befolgen. Damit ist jedoch über die rechtliche Stellung dieses Unternehmungszusammenschlusses noch nichts gesagt und es bleibt festzustellen, welche Rechtsform auf Grund der Organisation nach der herrschenden Auffassung in Frage kommt.

Zunächst ist festzuhalten, daß der »Schutzverband« sowohl wirtschaftlich, als auch juristisch seinem Zweck entsprechend, ein Kartell ist.

»Wirtschaftlich betrachtet, sind Kartelle diejenigen Organisationen, welche sich ergeben, wenn Unternehmer gleicher oder sich ergänzender Branchen auf vertraglichem Wege Bindungen eingehen, welche den Zweck haben, die Preisbildung direkt oder indirekt im Sinne einer absoluten oder relativen Besserung des Ertrages zu beeinflussen.«[47]

»Im juristischen Sinn ist das Kartell ein Verband selbständiger Unternehmen zum Zweck der Beschränkung des Wettbewerbs, der

[47] Vgl. Handbuch der Schweizerischen Volkswirtschaft, Art. »Kartelle und kartellartige Organisationen«, Bd. II, S. 18.

seinen Mitgliedern dieselben typischen Verpflichtungen negativer Art auferlegt und ein dauerndes subjektives Verhalten gegenüber Lieferanten und Kunden verlangt.«[48]

Der »Schutzverband« erfüllt sowohl die wirtschaftliche Voraussetzung, nämlich diejenige der absoluten oder relativen Besserung des Ertrages, als auch die juristische, nämlich der typischen Verpflichtungen und des subjektiven Verhaltens. Dies geschieht auf der Grundlage gemeinsamer vertraglicher Verpflichtungen. Die Eigenschaft als Kartell auf vertraglicher Grundlage genügt jedoch nicht, um demselben eine endgültige juristische Stellung zu geben. Vielmehr muß die Organisation des Verbandes herangezogen werden. Diese selbst vollzieht sich in der Rechtsform des gemeinen Rechts. »Das Kartell niederer Ordnung (Preis-, Konditions- und Gebietskartell) wird in der Regel auf einem System gegenseitiger Verträge aufgebaut oder als Verband mit Organisation, aber ohne juristische Persönlichkeit geschaffen; in beiden Fällen liegt eine einfache Gesellschaft im Sinne von OR Art. 530 vor. Solche Kartelle können aber auch im Rahmen eines Berufsvereins oder als Genossenschaft auftreten und damit Rechtsfähigkeit erlangen.«[49]

Weil der »Schutzverband« darauf verzichtet, selbst zu sagen, welches seine Rechtsform ist, kann er selbstverständlich weder als Aktiengesellschaft, noch als Gesellschaft mit beschränkter Haftung oder als Genossenschaft konstituiert sein, da dies sowohl ausdrücklich erwähnt sein, als auch in der Firmenbezeichnung zum Ausdruck kommen müßte. Der »Schutzverband« verzichtet aber auch auf die juristische Persönlichkeit und somit kann er auch nicht als Verein bezeichnet, sondern muß als einfache Gesellschaft angesehen werden.

»Unter der einfachen Gesellschaft versteht man die vertragsmäßige Vereinigung mehrerer Personen oder Personengesamtheiten zur Erreichung eines gemeinsamen Zweckes mit gemeinsamen Kräften und Mitteln (OR Art. 530,1), wobei jedoch dieser gemeinsame Zweck nicht im Betrieb eines kaufmännischen Gewerbes bestehen und die Vereinigung nicht bis zur Begründung einer juristischen Person gesteigert werden darf. Denn der kaufmännische Geschäftsbetrieb macht die Gesellschaft entweder zu einer Kollektiv- oder Kommanditgesellschaft (OR Art. 552 und 594) und die Ausstattung der Gesellschaft mit eigener juristischer Persönlichkeit verwandelt die Personenver-

[48] a.a.O. Art. »Kartell- und Konzernrecht«, Bd. II, S. 22.
[49] a.a.O. Art. »Kartell- und Konzernrecht«, Bd. II, S. 22.

einigung in eine Aktiengesellschaft, eine Kommanditaktiengesellschaft, eine Gesellschaft mit beschränkter Haftung, eine Genossenschaft oder einen Verein (OR Art. 530,2)«.[50]

Wenn auch die Konstruktion des »Schutzverbandes« streng juristisch einwandfrei ist und es sich zweifellos um eine einfache Gesellschaft handelt, so ist es gleichwohl interessant, auf die Tatsache hinzuweisen, daß der »Schutzverband« nur durch das Fehlen eines kaufmännischen Geschäftsbetriebes und der juristischen Person den Erfordernissen der einfachen Gesellschaft genügt. In allen übrigen Punkten sind die deutlichen Merkmale eines Vereins erkennbar und wenn oben eine ausführliche, ja sogar in scheinbar unwesentliche Einzelheiten gehende Darstellung der Organisation des »Schutzverbandes« gegeben wurde, so wird dieses Vorgehen verständlich, wenn man zu Vergleichszwecken die Artikel 60—79 ZGB heranzieht.

Für den Fall, daß die Statuten über die Organisation keine Vorschriften aufstellen (ZGB Art. 63), gibt das ZGB für Organisation, Mitgliedschaft und Auflösung Richtlinien und in dieser Beziehung ist zwischen dem »Schutzverband« und dem Vereinsrecht eine fast völlige Uebereinstimmung festzustellen.

Der »Schutzverband« ist nun aber nur deshalb kein Verein und verfügt nur deshalb nicht über eine eigene Rechtspersönlichkeit, weil die allgemeinen Bestimmungen nicht als Statuten bezeichnet werden und der Wille, als Körperschaft zu bestehen, aus diesen Bestimmungen auch nicht hervorgeht (vgl. ZGB Art. 60). Praktisch liegt aber trotz Fehlens von Statuten und juristischer Persönlichkeit eine Organisation vor, die dem Verein bedeutend näher steht, als der einfachen Gesellschaft und Zweck, Umfang und Lebensdauer des »Schutzverbandes« müßten eigentlich die selbstverständliche Vermutung aufkommen lassen, daß es sich um einen Verein handle.

Würde der Wille der Gesellschafter, d. h. die persönliche Einstellung bei der rechtlichen Begründung einer solchen Organisation eine wesentliche Voraussetzung darstellen, so müßte der »Schutzverband« als rechtlich nicht ganz einwandfrei aufgebaut erklärt werden. Die Bezeichnung: »Schutzverband der Schweizerischen Exporteure von Feingeweben« ist damit eigentlich irreführend. Sie weist auf einen Verein hin, der rechtlich keiner ist. Laut Aussage der Kartelleitung wurde diese Bezeichnung auch bloß gewählt, um bei der Kundschaft den stärkeren Eindruck zu machen und dem Kartell den Kunden gegenüber eine größere Wirkung und Nachachtung zu verleihen.

[50] Vgl. Guhl »Das Schweizerische Obligationenrecht«, S. 251.

Daß durch diese juristische Zwitterstellung, die — daran sei ausdrücklich festgehalten — rechtlich als absolut erlaubt anzusehen ist, dem Verband nicht unbedingt wirtschaftliche Nachteile erwachsen müssen, was von außenstehenden Beobachtern immerhin vermutet werden könnte, hat der umso erstaunlicher anmutende Erfolg des »Schutzverbandes« bewiesen.

b) Das Schiedsgericht.

Die eigenartige rechtliche Stellung des »Schutzverbandes«, in welcher wiederum die Absicht erkennbar ist, den Verband in seinem ursprünglichen Rahmen zu halten und daraus keine großartig aufgezogene Organisation mit allen ihren Fehlern und Schwächen werden zu lassen, zeigt sich auch im Schiedsgerichtsvertrag. Aus dessen Bestimmungen stechen zwei Punkte besonders hervor.

Einmal wird auf jeden Zusammenhang mit den ordentlichen Gerichten und demgemäß auch auf ein Klagerecht bei solchen ausdrücklich verzichtet.

Zweitens sollen die Schiedsrichter nicht streng als Juristen urteilen, sondern frei von allen formellen Bindungen stets die Bedürfnisse des praktischen Geschäfts im Auge behalten.

Wie weit sich diese Grundsätze tatsächlich durchführen lassen, kann an dieser Stelle nicht gesagt werden. Seit der Gründung des »Schutzverbandes« ist das Schiedsgericht trotz verschiedentlich angewandter Sanktionen noch nie angerufen worden, was darauf schließen läßt, daß die betreffenden Firmen sich mit dem Entscheid des Vorstandes abgefunden haben. Wenn auch die Exporteure beim Beitritt zum Kartell sich unterschriftlich verpflichten, sämtliche Vorschriften und Abmachungen innerhalb desselben anzunehmen und sich daran zu halten und bis jetzt dieser Grundsatz aufrechterhalten werden konnnte, so muß doch an dieser Stelle die Frage gestellt werden, ob die erwähnte Trennung von den ordentlichen Gerichten auf jeden Fall durchführbar wäre. Wir wagen, hier einen leisen Zweifel anzubringen. Ebenso ist es fraglich, ob ausgesprochene Bußen vom »Schutzverband« gegebenenfalls eingetrieben werden könnten. In diesem Zusammenhang verweisen wir auf ein Urteil des Schweizerischen Bundesgerichts vom 27. September 1941, das in Verfolgung der Rechtsgleichheit erkannt hat, daß ein Verbandsorgan oder ein einseitig aus Vertretern des Verbandes bestelltes Schiedsgericht im Streit zwischen dem Verbande und einem renitenten Mitgliede keinen

Schiedsspruch fällen kann, der als vollstreckbar gemäß Art. 81 SchKG anzuerkennen wäre.[51]

Wenn aber von vornherein auf ein Anrufen der ordentlichen Gerichte verzichtet wird, wird es umso eher schwierig sein, ein Urteil zu vollstrecken. Es kommt somit ausschließlich auf den guten Willen der Exporteure und deren subjektive Einstellung an. Erst ein eventuell später eintretender Streit wird zeigen, ob sich die gedachte Regelung bewährt. Da bis heute jede Erfahrung auf diesem Gebiet des »Schutzverbandes« fehlt, was immerhin als gutes Zeichen gewertet werden darf, kann jetzt noch kein endgültiges Urteil über das Schiedsgericht gefällt werden.

c) Die rechtliche Stellung der Mitgliedfirmen.

Nachdem eindeutig festgestellt wurde, daß als Rechtsform des »Schutzverbandes« jene der einfachen Gesellschaft in Frage kommt, liegt es auf der Hand, daß die Exporteure in bezug auf ihre Zugehörigkeit zum »Schutzverband« unter die Bestimmungen der Gesellschafter in der einfachen Gesellschaft fallen. Insofern ist genau wie die Bezeichnung »Schutzverband« auch jene der »Mitgliedfirma« irreführend und müßte durch den etwas schwerfälligen Ausdruck »Gesellschafterfirma« ersetzt werden. Es soll indessen, der zehnjährigen Gepflogenheit entsprechend, am ersten Ausdruck festgehalten werden.

Da der Verband keinen eigenen wirtschaftlichen Zweck verfolgt, sind die Rechte und Pflichten der Mitgliedfirmen, besonders in bezug auf die Geschäftsführung, nicht so ausgedehnt, wie sie vom Gesetz grundsätzlich aufgestellt werden und auch insofern nehmen die einzelnen Firmen viel eher die Stellung von Vereinsmitgliedern ein.

1. Die Rechte der Mitgliedfirmen bewegen sich auf einem kleinen Raum und abgesehen vom freien Ein- und Austritt umfassen sie nur jene Tatsachen, die durch den Zweck des »Schutzverbandes« angestrebt werden: Die Sanierung der Geschäftsverhältnisse durch gemeinsames Vorgehen und den Austausch von Erfahrungen. Zum Recht auf Mitteilungen seitens der Kontrollstelle gesellt sich im Preiskartell noch der später genauer darzustellende, den Exporteuren von den Ausrüstern auf Grund eines Abkommens gewährte preisliche Vorteil auf die Ausrüstpreise.[52] Im übrigen kann sowohl

[51] Vgl. »Neue Zürcher Zeitung«, 8. Oktober 1941, Blatt 6.
[52] Vgl. S. 118.

auf die Bestimmungen der einfachen Gesellschaft (OR Art. 530—551), als auch derjenigen über den Verein (ZGB Art. 60—79) verwiesen werden.

2. Auch die Pflichten sind relativ eng umgrenzt und erschöpfen sich in der Einhaltung der Vorschriften in bezug auf die Anwendung der Konditionen, der Auskunft von Erfahrungen und der Einhaltung bestimmter Preise, sowie die Entrichtung einer jährlichen Umsatzabgabe nach Maßgabe der abgeschlossenen Geschäfte im Konditionen- und der an die Ausrüster erteilten Veredlungsaufträge im Preiskartell. Daneben stellt sich die in keiner ähnlichen Organisation so tiefgreifend statuierte Pflicht der Mitgliedfirmen, der Kontrollstelle jederzeit und unbeschränkt Einsicht in Bücher und Korrespondenzen zu gewähren, soweit es sich um Geschäfte nach den vom »Schutzverband« erfaßten Ländern handelt. Es ist dies eine, viel guten Willen seitens der Exporteure voraussetzende Pflicht, die aber mit dem nötigen Takt behandelt, wesentlich dazu mithilft, das Ziel des »Schutzverbandes« zu erreichen.

5. Die Wirkungen des »Schutzverbandes« auf Ausrüster und Feinweber.

Auf die übrigen Teile der Feingewebeindustrie hatte die Gründung des »Schutzverbandes« vorerst keinen Einfluß. Einerseits war das Geschäft nach dem Balkan, sowie nach Polen und den Randstaaten im Rahmen des gesamten Exports nur ein kleiner Sektor, anderseits aber konnte das Konditionenkartell, dessen eigentlicher Zweck darin bestand, den Geschäftsverkehr zwischen den Exporteuren und der Kundschaft zu kontrollieren und zu vereinheitlichen, die andern Teile dieser Industrie gar nicht direkt berühren. Das Konditionenkartell nahm keinen Bezug auf die Ausrüster und die Feinweber und erst mit der Bildung der Preiskartellgruppe für hochveredelte Feingewebe wurde über den engen Kreis der Exporteure hinausgegriffen und die Bestrebungen dieses Unternehmungszusammenschlusses in weiteren Kreisen zur Geltung gebracht.

Die vom »Schutzverband« angeordneten Sperreverhängungen, wodurch eine gewisse Kundschaft als Abnehmer ausgeschieden wurde, bewirkten, daß verschiedentlich bei einzelnen Exporteuren Lieferungen nicht ausgeführt wurden, sodaß da und dort der Export mengen-

mäßig einen leichten Rückgang erfuhr.[53] Es ist kaum wahrscheinlich, daß die Ausrüster und Feinweber dadurch wesentlich getroffen wurden und wenn auch der Export seit dem Jahre 1929 weiterhin eine starke mengenmäßige Schrumpfung erfuhr, so ist dies weniger die Wirkung des sich nur auf einen kleinen Teil des gesamten Exportgeschäftes beziehenden »Schutzverbandes«, als vielmehr die Folge eines konjunkturell bedingten allgemeinen Rückgangs der Exportmöglichkeiten. An die Stelle der gesperrten Kunden dürften andere, solvente und seriöse Abnehmer getreten sein, sodaß von einem spürbaren Rückgang des Exports wegen den Bestimmungen des Konditionenkartells kaum die Rede sein konnte. Zahlenmäßig war der Abgang einerseits und die Zunahme anderseits nicht feststellbar. Gewisse Bedenken der schweizerischen Weberei, sowie der Ausrüstindustrie, es könnte ihr Umsatz wegen den Bestrebungen des »Schutzverbandes« zurückgehen, konnte mit Leichtigkeit mit dem Argument beschwichtigt werden, daß das Exportgeschäft dadurch auf eine sichere Grundlage gestellt werde und daran hatten ja auch die Weber sowohl wie die Ausrüster ein indirektes Interesse. Die heilsame Wirkung einer einheitlichen Regelung konnte nicht abgeleugnet werden und mußte bedeutend höher eingeschätzt werden, als ein eventueller, zahlenmäßig aber nicht feststellbarer Rückgang.

[53] Vgl. das rumänische Geschäft, S. 60 ff.

IV. Die einzelnen Kartellgruppen des »Schutzverbandes«.

1. Das Konditionenkartell.

a) Allgemeines.

Weil der »Schutzverband« ursprünglich als reines Konditionenkartell gegründet wurde, ist über diese spezielle Kartellgruppe mit der allgemeinen Entstehungsgeschichte des »Schutzverbandes« bereits das Wesentlichste gesagt. Der besonderen Darstellung des Konditionenkartells mögen jedoch noch die folgenden Gedanken vorangestellt werden.

Es unterliegt keinem Zweifel, daß die Nachwirkungen des Krieges von 1914—1918 an der unerfreulichen Entwicklung eine große Mitschuld tragen. Mit dem Wiederaufleben normaler Handelsbeziehungen nach 1918 setzte eine große Nachfrage nach Geweben aller Art seitens der Balkanländer ein. Diese Staaten hatten während des Krieges den größten Teil ihrer Vorräte an Textilien eingebüßt und waren nun bestrebt, sich die nötigen Waren so rasch als möglich wieder zu beschaffen. Umgekehrt war die schweizerische Exportindustrie in allen Branchen bestrebt, ihre, durch den Krieg geschwächte Stellung neu zu festigen. So nahmen deshalb die ostschweizerischen Textilexporteure, für welche die Balkanländer schon vor 1914 ein großes und interessantes Absatzgebiet gewesen waren, die Handelsbeziehungen mit diesen Staaten mit anfänglich großem Erfolg wieder auf. Der beiderseitige Wunsch, sich wieder in den allgemeinen Wirtschaftsverkehr einzuschalten, führte indessen zu einem wahren Wettrennen. Die Exporteure waren bestrebt, möglichst viel zu verkaufen, die Kundschaft jedoch trachtete, die Waren möglichst billig zu erhalten. Hand in Hand damit entbrannte ein an Heftigkeit sich dauernd steigender Konkurrenzkampf, in dessen Folge es zu den Mißständen kam, die die Kundschaft bald in ihrem Interesse auszunützen verstand.[54]

Es kann nicht bestritten werden, daß gewisse Exporteure in ihrem Bestreben, ein Maximum an Aufträgen herauszuholen, den Kunden gegenüber vielfach zu nachsichtig gewesen sind. Vor allem waren sie in der Auswahl derselben in einzelnen Fällen zu wenig vorsichtig und durch ihr Bestreben, der Nachfrage in ihrem ganzen Umfang gerecht zu werden, drängten sie die Kunden in eine Art Monopolstellung hinein. Das große Angebot und die scharfe Konkurrenz wurde

[54] Vgl. S. 54 und 60.

von den Abnehmern in dem Sinne ausgenützt, daß sie von den Exporteuren alle möglichen Zugeständnisse zu erzwingen verstanden, die einer reellen Geschäftstätigkeit keineswegs entsprachen. Vielfach mochte bei den Kunden die Zahlungsfähigkeit überhaupt gefehlt haben. Wo sie vielleicht noch vorhanden war, wurden die Zahlungsfristen, die normalerweise auf

30 Tage dato Faktura unter Abzug von 3% Kassenskonto oder
3 Monate gegen Akzept

lauteten, auf 6 und 9 Monate ausgedehnt oder die Zahlung überhaupt nicht geleistet. Die Kunden merkten natürlich rasch, daß die Lieferanten zu jeder Konzession bereit waren und so ist es nicht erstaunlich, wenn es zu den bereits geschilderten Zuständen kam. Es mag dahingestellt bleiben, ob die Schuld der Exporteure groß oder klein war. Wir erblicken eine wesentliche Ursache der ganzen Entwicklung in dem durch die Kriegsverhältnisse zwangsläufig zurückgehaltenen und nachher mit verstärkter Kraft hervortretenden beiderseitigen Geschäftshunger, wobei der Skrupellosigkeit der Kundschaft die zu große Nachsicht der Exporteure gegenübergestellt werden kann.

Jedenfalls war es ein Gebot der Stunde, der Verschlechterung der Verkaufsbedingungen einen Damm zu setzen und nach Mitteln und Wegen zu suchen, das Geschäft wieder auf eine gesunde kaufmännische Grundlage zu bringen und diese Erwägungen waren es eben, die zur Gründung des »Schutzverbandes« führten.

b) Die Verkaufsvorschriften.

Um den Hauptzweck des »Schutzverbandes«, die Einhaltung einer bestimmten Zahlungsfrist, sowie die Sicherstellung der Forderung eines Exporteurs an sich zu erreichen, wurden die folgenden Verkaufskonditionen aufgestellt, die für die Exporteure und Kunden verbindlich sind.

1. Der Kunde hat die eine der im Doppel ausgefertigten Auftragsbestätigungen, deren Anwendung obligatorisch ist, rechtsgültig zu unterschreiben. Zu diesem Zweck stellt der »Schutzverband« ein einheitliches Formular zur Verfügung. Diese Auftragsbestätigungen müssen die im kaufmännischen Verkehr üblichen Angaben enthalten, wie insbesondere:

   Die Art der Lieferung (loco, franko Grenze, franko verzollt)
   Liefertermin
   Zahlungsbedingungen
   Höhe der Verzugszinsen bei Zahlungsaufschub.

2. Den Kunden dürfen keine Vorschüsse gewährt werden, insbesondere nicht für die Verzollung.
3. Vordatierungen und Valutierungen der Fakturen sind nicht statthaft. Wenn Fakturen, die vom 26.—31. des Monats datiert sind, unter Abzug des Kassa-Skontos und innerhalb der vereinbarten Frist regliert werden, so können solche Fakturen auf Begehren des Kunden auf den »Ersten« des folgenden Monats valutiert werden.
4. Bei Zahlungen innerhalb 90 Tagen gilt die Kondition:
   Liefermonat frei (sans le mois); bei Inanspruchnahme eines längeren Zieles »dato Faktura«. In diesem Fall ist das »Hinübernehmen« der Faktura vom 26.—31. auf den folgenden Monat nicht zulässig.
5. Denjenigen Kunden, welche Akzepte grundsätzlich nur auf Ende des Monats ausstellen, kann bei Annahme des Akzepts entsprochen werden.
6. Verkäufe an Vermittler und Vertreter fallen ausnahmslos unter die Vorschriften für die Kunden. Die Haltung von Konsignationslagern bei Kunden ist nicht gestattet.
7. Erfolgt die Reglierung einer Faktura nicht rechtzeitig innerhalb des beim Kaufabschluß vereinbarten Zieles, sei es durch Zahlung oder Abgabe eines Akzepts, so ist der Kunde spätestens am 10. des nach Ablauf des Zieles folgenden Monats von der Mitgliedfirma direkt aufzufordern, Zahlung zu leisten oder ein Akzept abzugeben.
8. Trifft die Zahlung oder das Akzept nicht bis zum 30. desselben Monats beim Lieferanten ein, so ist hiervon der Kontrollstelle Meldung zu machen. Diese ist gehalten, den Kunden mindestens zweimal zur Zahlung aufzufordern. Erfolgt trotzdem die Zahlung nicht innerhalb einer angemessenen Frist, so stellt die Kontrollstelle dem Vorstand Antrag auf Verhängung der Sperre über die säumige Firma und zwar ohne Namensnennung der Lieferfirma.
9. Der Vorstand beschließt nach Anhörung des Berichts der Kontrollstelle, ob die Sperre zu verhängen ist. Zutreffendenfalls ist den Mitgliedfirmen jegliche weitere Tätigung direkter oder indirekter Geschäfte mit dem gesperrten Kunden untersagt.
10. Kommt der Kunde seinen Verpflichtungen nachträglich nach, so stellt die Kontrollstelle dem Vorstand Antrag auf Sperre-Aufhebung, der nach Prüfung des Falles hierüber beschließt.
11. Bei Nichtannahme von Warensendungen und bei ungerechtfertigter Beanstandung der Lieferungen ist Meldung an die Kon-

trollstelle zu erstatten. Diese prüft den Geschäftsvorfall und handelt im Einverständnis mit der Mitgliedfirma. Kommt eine Einigung nach erfolgter Intervention der Kontrollstelle nicht zustande, so erfolgt Antragstellung an den Vorstand auf Sperre-Verhängung.

Aus diesen Bestimmungen über die Zahlungsfristen geht eindeutig die entschlossene Haltung hervor, welche die Exporteure den Kunden gegenüber einzunehmen gewillt waren. Auf der andern Seite fehlt es jedoch auch nicht an einem gewissen Entgegenkommen, wie z. B. die Bestimmung »Liefermonat frei« bei Zahlungen innerhalb 90 Tagen oder bei derjenigen über die Akzepte. Das Hauptbestreben lag von allem Anfang an darin, zwischen den Exporteuren und der Kundschaft ein möglichst klares Verhältnis zu schaffen. So wurden nach Möglichkeit alle jene Momente ausgeschaltet, die irgendwie hätten Anlaß zu Unstimmigkeiten geben können. Diesem Grundsatz entsprechen auch die Bestimmungen, daß Verkäufe an Vermittler und Vertreter bedingungslos unter die Verkaufsvorschriften fallen und die Haltung von Konsignationslagern bei Kunden nicht gestattet ist. Als der »Schutzverband« noch nicht bestand, hatte man in Exporteurkreisen bereits die Erfahrung gemacht, daß man sich auf die Vertreter nicht immer verlassen konnte. In vielen Fällen kam es vor, daß diese, als Bindeglied zwischen den Exporteuren und der Kundschaft die Situation in ihrem eigenen Interesse auszunützen suchten oder gar mit den Kunden gemeinsame Sache machten und dadurch eine gewisse Mitschuld an den allgemeinen unerfreulichen Geschäftsverhältnissen trugen.

Das Bestreben des »Schutzverbandes« geht daher in erster Linie in der Richtung, sämtliche Unregelmäßigkeiten im Geschäftsverkehr mit allen Mitteln zu unterdrücken. Andere Zahlungsbedingungen als die im Kartellvertrag aufgestellten, dürfen so wenig wie irgendwelche Vergünstigungen den Kunden weder auf eigene Faust gewährt, noch als Lockmittel in Aussicht gestellt werden.

Die genaue Festsetzung der vereinbarten Liefertermine war unerläßlich, um bei späteren Reklamationen der Kundschaft wegen angeblicher Nichteinhaltung der Lieferfristen die nötige Handhabe zu besitzen, einer eventuellen Nichtannahme der Sendungen oder anderen Einreden zu begegnen.

Wenn auch die allgemeinen Verkaufsvorschriften unerläßlich sind und eine wichtige Voraussetzung für das weitere Vorgehen gegenüber den, die Vorschriften verletzenden Kunden bedeuten, so sind doch die eigentlichen Sanktionen besonders hervorzuheben.

Grundsätzlich wird bei verspäteter Zahlung, wie es im kaufmännischen Verkehr üblich ist, ein Verzugszins von mindestens 6% p. a. erhoben. Dieser Verzugszins tritt nun nicht etwa als selbständige Sanktion, gewissermaßen als die leichteste Strafe, neben andere. Er wird immer und in jedem Fall erhoben, wo eine Zielüberschreitung stattfindet, auch wenn der betreffende Kunde gesperrt wird.

Die Sperre ist das eigentliche Mittel des Verbandes, die Kundschaft zu veranlassen, in ihrer Geschäftstätigkeit seriöse Grundsätze zu verfolgen. In drei Hauptfällen wird diese Maßnahme ergriffen:

1. Bei erheblicher Zielüberschreitung, auch der äußersten gesetzlichen Frist.
2. Bei Weigerung, die Zahlung zu leisten.
3. Bei schikanöser, gegen Treu und Glauben verstoßender Beanstandung oder gar Nichtannahme der Lieferung.

Die Wirkung der Sperre ist so zu verstehen, daß der betreffende Kunde von den, dem »Schutzverband« angehörenden Exportfirmen nicht mehr beliefert werden darf, nicht aber so, daß die Sperre an Stelle der Geldschuld treten würde. Die Forderung des Exporteurs bleibt im Gegenteil stehen und unterliegt der oben erwähnten, gleichzeitigen Verzinsung von mindestens 6% p. a. Sie bildet zugleich die Grundlage für die Aufhebung der Sperre, denn erst wenn der Kunde seinen finanziellen Verpflichtungen nachkommt, wird der Vorstand auf Antrag der Kontrollstelle die Sperre wieder aufheben.

c) Die Wirkungen des Konditionenkartells.

α) Allgemeines.

Wenn der »Schutzverband« wirklich seine Aufgabe richtig erfüllen wollte, so war es in erster Linie nötig, möglichst alle Fälle von vorgekommenen oder vermuteten Unregelmäßigkeiten der Kontrollstelle zu melden und diese in die Lage zu versetzen, dieselben aufzuklären und die nötigen Maßnahmen zu ergreifen. Diese Aufgabe der Kontrollstelle war nun nicht immer gleich einfach zu lösen. In 2 Richtungen ist in bezug auf die Unkorrektheiten ein Unterschied zu machen.

Einmal sind Unkorrektheiten der Kunden auszuscheiden (Nichteinhaltung der Zahlungsbedingungen, unberechtigte Abzüge oder Schikanen anderer Art), denen anderseits die stillschweigende Tolerierung solcher Unkorrektheiten durch einen zu nachsichtigen Exporteur oder dessen Vertreter gegenübergestellt werden muß.

Die Erledigung der erstgenannten Vorfälle, d. h. der Unkorrektheiten im eigenen Geschäftsverkehr bot keine besonderen Schwierigkeiten. Jeder Exporteur wußte es zu schätzen, wenn ihm die Möglichkeit geboten war, eine Stelle anzurufen, die dazu geeignet war, sich ins Mittel zu legen und zu intervenieren. Meldungen solcher Vorfälle an die Kontrollstelle erfolgten denn auch recht zahlreich, weil es längere Zeit dauerte, bis eine gewisse Kundschaft dazu gebracht werden konnte, die früheren, leider zu lange tolerierten Unsitten abzulegen.

Mehr Schwierigkeiten boten dagegen jene Fälle, wo eine Exportfirma glaubte, eine Umgehung der Verkaufsbedingungen durch eine andere Mitgliedfirma festgestellt zu haben oder jene zu Beginn der Tätigkeit des »Schutzverbandes« recht zahlreichen Fälle, wo ein Kunde behauptete, von dieser oder jener Exportfirma Ware beziehen zu können, ohne von dieser Firma zur Einhaltung der Bedingungen des »Schutzverbandes« gezwungen zu werden. Es ist verständlich, daß die Firma und deren Vertreter, denen gegenüber derartige Behauptungen aufgestellt wurden, ein eminentes Interesse daran hatten, den Fall abzuklären. Dies konnte nur dadurch geschehen, daß jede angeblich festgestellte oder vermutete, bzw. vom Kunden behauptete Nichteinhaltung der Verkaufsbedingungen durch eine andere Mitgliedfirma der Kontrollstelle gemeldet wurde, mit dem Ersuchen, den Fall abzuklären. Hieraus erwuchs indessen für die Exportfirmen vielfach die unangenehme Aussicht, in den Ruf zu kommen, andere Exporteure zu kontrollieren, was wiederum für manchen hätte ein Grund sein können, dem »Schutzverband« nicht beizutreten. Ebenso bestand die Gefahr des schwindenden gegenseitigen Vertrauens. Diese Schwierigkeiten, vor allem ein gewisses, von früher her noch vorhandenes Mißtrauen unter den Exporteuren, werden jedoch einerseits durch die streng diskrete Behandlung aller Vorfälle durch die Kontrollstelle, anderseits aber durch die Tatsache überbrückt, daß es im Interesse jedes Exporteurs liegt, sämtliche Unkorrektheiten, die vorliegen oder bloß vermutet werden, zu melden.

Wenn also auch die Exporteure gewissermaßen verpflichtet wurden, sich nötigenfalls gegenseitig zu denunzieren, so sollten sie damit weniger veranlaßt werden, einander auf die Finger zu sehen, als vielmehr eine Aufsicht über die Kunden auszuüben. Es ist selbstverständlich, daß der »Schutzverband« sein Ziel nur dann erreichen konnte, wenn konsequent jede Unregelmäßigkeit gemeldet, korrigiert und unnachsichtlich die in den Vorschriften vorgesehenen Sanktionen angewendet wurden. Es mag vor allem am Anfang vorgekom-

men sein, daß von Seiten der Exporteure gewisse Unregelmäßigkeiten verschwiegen wurden. Wahrscheinlich mochte die Angst, den Kunden zu verlieren, sie dazu veranlaßt haben. Sie schadeten jedoch damit nicht nur sich selbst, sondern auch den Bestrebungen des »Schutzverbandes« und damit der ganzen Industrie. Der Kunde, der merkte, daß ihm wieder einmal eine Umgehung der Vorschriften gelungen sei, mußte annehmen, das Kartell funktioniere nicht richtig und wurde dadurch verleitet, bei andern Exporteuren die alten Unkorrektheiten zu wiederholen. Geriet er dabei an einen Exporteur, der hierauf vorschriftsgemäß Meldung an die Kontrollstelle machte, so wurden selbstverständlich auch die früheren Unregelmäßigkeiten bekannt. Ohne den ersten Exporteur irgendwie schädigen zu wollen, mußte der Zweite denselben denunzieren. Daß solche Vorfälle unter Wahrung der strengsten Anonymität erledigt wurden, konnte natürlich das Peinliche der ganzen Situation nicht verhindern. Wollte deshalb ein Exporteur infolge zu großer Toleranz gegenüber den Kunden nicht in ähnliche Vorkommnisse verwickelt werden, so gab es für ihn nichts anderes, als konsequent die Kartellvorschriften zu befolgen. Diese psychologisch richtige und sich selbst regulierende Ordnung brachte es mit sich, daß derartige Vorfälle nur zu Beginn der Tätigkeit des »Schutzverbandes« und nur vereinzelt vorkamen und sich später nicht mehr wiederholten.

β) Widerstände und Außenseiter.

Wenn auch bereits ein Jahr nach der Gründung des »Schutzverbandes« das Kaufmännische Direktorium sagte:[55]

»Die Bestrebungen des »Schutzverbandes« und seine Erfolge erfreuen sich stets vermehrter Beachtung, sowohl inländischer, als auch ausländischer Textilexportkreise«,

so ist doch zu betonen, daß es nicht an Bedenken und Widerständen gegenüber der Vereinheitlichung und Organisierung des Exports und der Geschäftsgrundsätze gefehlt hat. Während die Kundschaft auf die Belieferung durch die ostschweizerischen Exporteure angewiesen war und deshalb trotz der Einführung strenger Vorschriften im Geschäftsverkehr kaum mit einem Abnahmestreik gerechnet werden mußte, war auf der Seite der Exporteure besonders zu Beginn der Tätigkeit des »Schutzverbandes« ein gewisser Widerstand zu überwinden. Dessen Ursprung liegt, wie bereits angedeutet wurde, in der

[55] Vgl. oben S. 63 und Jahresbericht des Kaufmännischen Direktoriums 1930. S. 43.

typisch schweizerischen Abneigung des Einzelnen, sich in eine gewisse zwingende Ordnung einzufügen und in der Furcht vor allzu starker Einengung der wirtschaftlichen Freiheit und Selbständigkeit. Gleichzeitig mochten die bei früheren Versuchen, zur Zusammenarbeit zu kommen, eingetretenen Mißerfolge[56] nachgewirkt haben. Es ist denn auch nie gelungen, restlos alle Exporteure, die ein gewisses Absatzgebiet des Konditionenkartells bearbeiteten, zum Beitritt in den »Schutzverband« zu veranlassen. Immer wieder gab es gewisse Außenseiter, die glaubten, ihre eigenen Wege gehen zu müssen, sei es aus Eigenbrötelei oder sei es, weil sie meinten, für ihre besondere Kundschaft eines »Schutzverbandes« nicht zu bedürfen. Ob solche Firmen dabei besser gefahren sind, als im Fall eines Beitritts zum »Schutzverband«, darf füglich bezweifelt werden. Die Frage der Außenseiter ist indessen im Konditionenkartell nie zu einem eigentlichen Problem geworden. Die durch die eigenartige Organisation des »Schutzverbandes« geschaffenen gesunden Verhältnisse sorgten für eine selbsttätige Regelung dieser Frage, sodaß es von der Seite des »Schutzverbandes« weder besonderer Maßnahmen, noch sogar eines eigentlichen Kampfes bedurfte. Da sich im Falle von Unregelmäßigkeiten die Sanktionen des »Schutzverbandes« nicht, wie bei einer andern, ähnlichen Organisation in erster Linie gegen die in den Vorfall verwickelte Mitgliedfirma richten, sondern hauptsächlich gegen den betreffenden Kunden, wird indirekt auch auf die abseits stehenden Firmen ein Einfluß ausgeübt. Hierin ist also im Vergleich zu andern Kartellen ein deutlicher Unterschied festzustellen.

Diejenigen Firmen, die dem Konditionenkartell nicht beitraten, waren frei, auch solche Kunden zu beliefern, deren Name auf der Sperrliste stand. Dies bedeutete für sie jedoch, daß sie vom »Schutzverband« aus über die Verhältnisse nicht unterrichtet wurden und sich so über die Abwicklung der Geschäfte, besonders über die Zahlungswilligkeit der Kunden, kein Bild machen konnten. Sie erfuhren also erst an eigenen Verlusten, was den Mitgliedern des »Schutzverbandes« schon längst bekannt war. Es sah wohl anfänglich aus, als ob solche Firmen durch ihre Haltung gegenüber den, dem Abkommen beigetretenen Exporteuren einen Vorteil erzielt, ja sogar diesen das Geschäft weggenommen hätten. Durch ihr Abseitsstehen war es ihnen allerdings freigestellt, Geschäftsbeziehungen zu unterhalten, wie es in ihrem Gutdünken stand. Nach kurzer Zeit mußten sie jedoch feststellen, daß ihre Erwartungen trotz eventueller Steigerung der Ge-

[56] Vgl. die Produktionskartelle der Ausrüster. Oben S. 37.

schäftsabschlüsse bitter enttäuscht wurden. Ihre Kundenliste setzte sich bald nur noch aus solchen Abnehmern zusammen, über die das Kartell die Sperre verhängt hatte und die demgemäß von den, dem Kartell angeschlossenen Exporteuren nicht mehr beliefert werden durften. Von solchen Kunden wurden die Agenten der Außenseiter mit offenen Armen empfangen und ihnen Aufträge erteilt. Selbstverständlich änderten aber solche Kunden ihre Gewohnheiten nicht und machten dem neuen Lieferanten, d. h. dem Außenseiter, bei der Abnahme der bestellten Ware oder bei Zahlung seiner Fakturen die gleichen Schwierigkeiten, wie dem früheren Lieferanten. Die Außenseiter mußten also früher oder später fast zwangsläufig schlechte Erfahrungen machen und dementsprechend konnte das Verhalten des »Schutzverbandes« gegenüber solchen Exporteuren eher passiv und abwartend sein. Mit der Zeit sind denn auch manche, ursprünglich dem »Schutzverband« fern gebliebene Exportfirmen aus eigenem Entschluß beigetreten, nachdem sie besonders zu Beginn der Tätigkeit des »Schutzverbandes« genügend schlechte Erfahrungen gesammelt hatten und feststellen mußten, daß die Vorteile aus der Zusammenarbeit in keinem Verhältnis standen zu den wenigen und geringen Einschränkungen, die sich der Einzelne, durch den Beitritt zum »Schutzverband« dazu gezwungen, sich auferlegen mußte.

Wurde auch der »Schutzverband« in seinen Bestrebungen von den Außenseitern materiell nicht berührt, sie bedeuteten ja keine beneidenswerte Konkurrenz, so waren sie doch nicht willkommen. Das Ziel des »Schutzverbandes« mit seinem vorwiegend ideellen und erzieherischen Charakter wurde durch sie empfindlich gestört und die Tätigkeit der Außenseiter bewirkte, daß eine gewisse Käuferschicht nicht lernen wollte, nach reellen Grundsätzen zu handeln. Umso mehr war es deshalb zu begrüßen, daß die anfänglich sich abseits haltenden Exporteure mit der Zeit den Vorteil des »Schutzverbandes« einsahen und größtenteils mitmachten.

Daß es nicht ohne einen Eingriff in die Interessensphäre des Einzelnen abgehen würde, stand von allem Anfang an fest. Es mußte deshalb der Beweis erbracht werden, daß dieser Eingriff unbedeutend sei im Vergleich zu den Vorteilen, die aus der Tätigkeit des »Schutzverbandes« entstehen würden. Ebenso mußte die Angst gewisser Unternehmer, daß sich eine kleine Gruppe eine Machtposition auf Kosten der übrigen Exporteure schaffen könnte, überwunden werden.

Aus der obigen Darstellung darf man nicht den Eindruck gewinnen, die Gründung des »Schutzverbandes« hätte zu heftigen Auseinandersetzungen geführt. Von Anfang an war ja die Mehrzahl der

Exporteure zur Zusammenarbeit bereit und so muß betont werden, daß eine Darstellung der Widerstände seitens der Exporteure, die sich immerhin in diesem Rahmen bewegten, vielmehr grundsätzlichen Charakter hat.

Auch auf der Seite der Kundschaft, Agenten und Vertreter eingeschlossen, die die Wirksamkeit des Konditionenkartells anzweifelten und vor allem nicht daran glaubten, daß die Verkaufsvorschriften durchgeführt werden könnten, wurde speziell die Einschränkung der Willkür als unerwünschter Eingriff angesehen. Seit Jahren daran gewöhnt, die Geschäfte auf ihre eigene Art abzuwickeln, empfanden sie es als unangenehm, nach neuen Grundsätzen handeln zu müssen, die ihnen die Möglichkeit nahmen, ihren Verpflichtungen so nachzukommen, wie es ihnen beliebte. Von dieser Seite wurde deshalb immer wieder versucht, die Konditionen zu umgehen. Umso größer aber war die Ueberraschung, als die dem Kartell angehörenden Firmen sich streng an dessen Weisungen hielten und die Sperreverhängung tatsächlich durchgeführt wurde. Wenn sich auch die unseriöse Kundschaft schließlich den Vorschriften des Kartells fügte, geschah es, weil sie im Falle einer Sperreverhängung in ihrer Geschäftstätigkeit empfindlich gehemmt wurde und trotz aller Anstrengungen schließlich keinen Exporteur mehr fand, der sich geneigt zeigte, einen Liefervertrag abzuschließen.

Besondere Beachtung verdient vielleicht noch die Befürchtung verschiedener Exporteure, daß einzelne Kunden, über die wegen Nichteinhaltung der Konditionen die Sperre verhängt wurde, später überhaupt als verloren betrachtet werden müßten. Wenn dies auch in Wirklichkeit nicht der Fall war, so ist immerhin zuzugeben, daß auf Grund gemachter Erfahrungen in andern Industrien eine solche Entwicklung möglich gewesen wäre. Die Befürchtung, daß die Kunden während der Zeit der Sperre anderswo Handelsbeziehungen anknüpfen könnten und daß gar das Ausland den Markt an sich reißen würde, erwies sich indessen als unbegründet. Die in Konkurrenzländern unerreichte Qualität gleicher Erzeugnisse wie der schweizerischen Produkte führte zu Verhältnissen, die sich grundlegend von denen zur Zeit der Gründung des »Schutzverbandes« unterschieden. Waren es damals die Kunden, die den Exporteuren ihren Willen aufzwingen und sich eine gewisse Machtstellung erobern konnten, so änderte sich nach der Gründung des »Schutzverbandes« das Bild. Die Kundschaft, nicht in der Lage, die Ware anderswo zu beschaffen, sah keine andere Möglichkeit, als bei ostschweizerischen Exporteuren zu kaufen. War nun eine Sperre verfügt worden, so zeigte es sich, daß

der betreffende Kunde sehr bald persönlich wieder um die Aufhebung der Sperre nachsuchte. Es sind zahlreiche Fälle vorgekommen, in denen gesperrte Kunden an ihre früheren Lieferanten oder an die Kontrollstelle direkt gelangten und sich über die gegen sie verfügten Maßnahmen beschwerten. Gleichzeitig aber erkundigten sie sich, unter welchen Voraussetzungen die Sperre wieder aufgehoben würde. Dies wurde in Aussicht gestellt, wenn der Kontrollstelle seitens der in Frage kommenden Exportfirma die Mitteilung gemacht werden konnte, daß die früheren Zielüberschreitungen mit den vorschriftsgemäßen Verzugszinsen entschädigt und eventuell noch ausstehende Forderungen gedeckt worden seien. Der Erfolg blieb meistens nicht aus und in zahlreichen Fällen führte die Aussicht, wieder beliefert zu werden, dazu, daß der Kunde seine Verpflichtungen tatsächlich erfüllte und die Sperre in der Folge wieder aufgehoben werden konnte. Auch hier muß betont werden:

Die Widerstände der Kundschaft mögen durch diese Darstellungen größer erscheinen, als sie wirklich waren. Sie haben aber immerhin, wenn sie auch in keinem Verhältnis zu der allgemein auch auf der Seite der Kundschaft vorhandenen positiven Einstellung zur Gründung des »Schutzverbandes« standen, hie und da zu Reibereien Anlaß gegeben. Die Zahl der vorgekommenen Sperreverhängungen beweist doch, daß gewisse unangenehme Elemente bestanden und die es zu unterdrücken galt. Umgekehrt aber ist der Erfolg des »Schutzverbandes« Beweis genug, daß die ergriffenen Maßnahmen ihre Wirkung nicht verfehlten und die Widerstände, gesamthaft betrachtet, gering waren. Daß mit der Zeit überhaupt keine Sperreverhängungen mehr notwendig sein werden, ist natürlich nicht zu erwarten und darf auch dem »Schutzverband« nicht als Fehler angekreidet werden. Die mit der alten Kundschaft gesammelten Erfahrungen bilden eine wertvolle Grundlage für die zukünftige Gestaltung des Geschäftsverkehrs. Aber eine neue, junge Generation wird ebenso kontrolliert und in ihrem Geschäftsgebaren überwacht werden müssen, denn die Erneuerung der Kundschaft bringt neue Elemente in den Geschäftsverkehr, die genau so wie früher andere, an die Zusammenarbeit und die Einhaltung straffer und seriöser Geschäftsgrundsätze erst gewöhnt werden müssen.

γ) Die Umgehungen der Vorschriften.

War die Kundschaft nicht in der Lage, irgend einen wirksamen Widerstand zu leisten und damit die Gründung des »Schutzverban-

des« zu verhindern, so ergab es sich zwangsläufig, daß von dieser Seite eben versucht wurde, durch passiven Widerstand in bewußter Nichteinhaltung der Vorschriften des »Schutzverbandes« dessen Bestrebungen illusorisch zu machen. So kamen denn auch Umgehungen mehr oder weniger schwerer Natur von Anfang an vor und es zeigte sich, daß hauptsächlich von der Seite der Kunden und Agenten versucht wurde, die Konditionen zu umgehen, während den Exporteuren, die ja an der Innehaltung der Verkaufsvorschriften interessiert waren, nur dann ein Vorwurf gemacht werden konnte, wenn sie gegebenenfalls bei einer Zielüberschreitung durch einen Kunden dieses Vorgehen aus irgendwelchen Gründen tolerierten und den Vorfall nicht meldeten. Hauptsächlich war es die Angst, den Kunden zu verlieren.

Immerhin ist auch den Exporteuren die Möglichkeit gegeben, sich nicht an die Vorschriften des »Schutzverbandes« zu halten. Da der Beitritt zu den Ländergruppen freiwillig ist, ist eine Firma, die nach einzelnen Ländern nur ganz selten Geschäfte macht, nicht gezwungen, der betreffenden Ländergruppe beizutreten und kann demnach die Vorschriften des »Schutzverbandes« im Verkehr mit solchen Ländern außer Acht lassen. Aus verschiedenen Gründen erwuchs aber dem »Schutzverband« von dieser Seite her keine Gefahr, denn erstens brachten die Exporteure bei gelegentlichen Geschäften nach Ländern, zu deren Gruppe sie nicht gehörten, von sich aus auch in diesen Fällen die Vorschriften des »Schutzverbandes« zur Anwendung, zweitens aber erscheint es sinnlos, dem »Schutzverband« auf der einen Seite beizutreten, um auf der andern Seite seine Vorschriften zu mißachten und drittens wären solche Fälle ohnehin bald bekannt geworden. Hätte also ein Exporteur dauernd nach einem Land exportiert, ohne zur betreffenden Gruppe zu gehören, so wäre er auch nicht verpflichtet gewesen, die Vorschriften anzuwenden. Der Kunde aber, dem vielleicht besondere Vorteile gewährt worden wären, hätte diesen Exporteur gegen andere Mitgliedfirmen des »Schutzverbandes«, die der betreffenden Ländergruppe angehörten, ausspielen können. Dadurch wäre aber die ganze Situation bekannt und von den Organen des »Schutzverbandes« alsbald eingeschritten worden. Die Darstellung über die Außenseiterfrage hat ja gezeigt, daß die Exporteure selbst kein Interesse haben, sich nicht an die Vorschriften des »Schutzverbandes« zu halten. Somit kann gesagt werden, daß nur die Umgehungen der Vorschriften des »Schutzverbandes« durch Kunden und Agenten von einiger Bedeutung sind.

Die Erfahrung hat gezeigt, daß gewisse Möglichkeiten, die Vorschriften umgehen zu können, im Verkehr Lieferfirma-Vertreter-Kunde liegen und daß vor allem den Vertretern auf die Finger gesehen werden muß. Im übrigen beschränkten sich die Umgehungshandlungen darauf, daß von den Kunden die Zahlungsfristen nicht eingehalten wurden, ohne daß die Exportfirma Meldung an die Kontrollstelle gemacht hätte. Solche Vorfälle kamen aber immer seltener vor.

Am zahlreichsten waren wohl die Fälle, wo seitens der Kundschaft oder der Vertreter die Behauptung aufgestellt wurde, die Firma X oder Y hätte wesentlich längere Ziele gewährt oder der Kundschaft andere Erleichterungen eingeräumt, die mit den vereinbarten Konditionen nicht übereinstimmten. Auf Grund der jeweils sofort angestellten Untersuchungen durch die Kontrollstelle ergab sich jedoch, daß die Anschuldigungen fast ausnahmslos zu Unrecht erfolgt waren und nur in wenigen Grenzfällen mußte zu Beginn der Tätigkeit des Kartells festgestellt werden, daß es mit der strikten Einhaltung der vorgeschriebenen Bedingungen gelegentlich nicht ganz genau genommen wurde. Immerhin war die Ordnung schon nach einem Jahr ganz beachtlich. Im Jahre 1930, nachdem das Kartell auf eine einjährige Tätigkeit zurückblicken konnte, berichtete die Kontrollstelle folgendes an die Generalversammlung:

»In den ersten Monaten nach der Gründung des »Schutzverbandes« begegneten die von den Mitgliedern beschlossenen Zahlungskonditionen einem gewissen Widerstand bei Kunden und Agenten. Sehr zahlreich waren die bei der Kontrollstelle einlaufenden Meldungen von Mitgliedfirmen, sie hätten von ihrem Vertreter die Mitteilung erhalten, die Firma A, B oder C hielte sich nicht an die Vertragsbedingungen, verlange keine Akzepte, gebe offenes Ziel, auf die Unterzeichnung des Auftragsformulars werde verzichtet, etc. Die Kontrollstelle hat solche Meldungen sorgfältig geprüft und das Resultat der Untersuchung der meldenden Firma jeweils schriftlich mitgeteilt. Im großen und ganzen darf gesagt werden, daß die meisten Meldungen entweder falsch oder dann maßlos übertrieben waren. Immer wieder mußte festgestellt werden, daß die Kunden versuchten, durch unwahre Behauptungen einen Lieferanten gegen den andern auszuspielen. Oft waren die Meldungen über Nichteinhaltung der Verkaufskonditionen reine Erfindungen der Agenten (sogenannte Vertreter-Märchen).«

»Die in der ersten Zeit der Tätigkeit festgestellten Unregelmäßig-

keiten waren in der Hauptsache darauf zurückzuführen, daß das Personal einzelner Mitgliedfirmen anfangs zu wenig genau instruiert wurde. Kunden, Agenten, Reisende und das Personal der Exportfirmen mußten eben erst an die neuen Vorschriften gewöhnt werden. Dies dürfte heute, im Zeitpunkt der Berichterstattung, der Fall sein, denn die Meldungen wegen Nichteinhaltung der Verkaufsvorschriften sind viel seltener geworden. Wo noch etwa Verstöße gegen die Bestimmungen vorkommen, dürfte dies mehr einer gewissen Nachlässigkeit des Personals zuzuschreiben sein, als der Absicht, die Vertragsbestimmungen umgehen zu wollen.«

»Bloßen Verdächtigungen hat die Kontrollstelle keine Beachtung geschenkt und die Kontrolle über Einhaltung der Vertragsbestimmungen hat nur dort eingesetzt, wo präzise Mitteilungen vorlagen. Die Kontrollstelle hat die Auffassung, daß dieses System beibehalten werden soll. Eine allgemeine Kontrolle bei allen Mitgliedfirmen würde vielfach befremden und wenig sympathisch aufgenommen. Außerdem würde der mit einer solchen Kontrolle verbundene Zeitaufwand und Spesenapparat wohl kaum in einem richtigen Verhältnis zum Nutzeffekt stehen. Strengere Maßnahmen müßten allerdings dann angewandt werden, wenn die Kontrollstelle von wiederholten und beabsichtigten Umgehungen Kenntnis bekäme.«

Nachdem, wie aus dem Bericht der Kontrollstelle hervorgeht, keine »schweren Fälle« vorkamen und schon im ersten Jahr der Tätigkeit des Kartells die Verstöße selten und eher geringfügiger Natur waren, verbesserten sich mit der Zeit diese Verhältnisse immer mehr. Für die angeführten Uebertretungen der Vorschriften genügte eine Mahnung der Kontrollstelle an die fehlbare Firma, mit dem Hinweis, daß ihr Name den übrigen Mitgliedfirmen bekannt gegeben werden müßte, um sie dadurch zu veranlassen, in Zukunft die Kartellvorschriften streng zu befolgen.

δ) Sanktionen.

Bei Verstößen der Kundschaft und der Exporteure gegen die Vorschriften werden die folgenden Maßnahmen ergriffen. Für die Kundschaft gelten ausschließlich der mindestens 6% p. a. betragende Verzugszins, sowie die Sperreverhängung. Die Anwendung dieser Maßnahmen wurde verhältnismäßig oft erforderlich. Viel weniger mußten die Sanktionen gegenüber den Mitgliedfirmen angewendet werden. Es lag ja auch gar nicht im Interesse der Mitgliedfirmen, die

Vorschriften zu umgehen. Wo dies dennoch der Fall war, liegt der Grund, wie aus dem ersten Bericht der Kontrollstelle an die Generalversammlung hervorgeht, darin, daß das Personal der Mitgliedfirmen zu wenig genau instruiert wurde und es anfänglich erst noch einer Gewöhnung an die neuen Vorschriften bedurfte. Meist genügte deshalb eine einfache Verwarnung, um wieder Ordnung zu schaffen. Waren schon die Fälle, in denen eine Ordnungsbuße erhoben wurde, selten, so wurden Konventionalstrafen nur ausnahmsweise verhängt. Von einer eigentlichen »Sanktionenpraxis« kann deshalb gar nicht gesprochen werden. Abgesehen davon, daß es dem »Schutzverband« nicht daran lag, möglichst viele Geldbußen zu erheben, war auch die Wirksamkeit derselben nicht sehr hoch einzuschätzen.

ε) Die Erfolge des Konditionenkartells.

Ueber den Erfolg des Konditionenkartells kann kein Zweifel mehr bestehen. Sei es die Tatsache, daß das Schiedsgericht nie angerufen wurde, daß die Widerstände gegen die Gründung gering waren und bald verstummten, daß das Außenseiterproblem zu keinen ernsten Schwierigkeiten Anlaß bot, sei es die Tatsache, daß die Umgehungen der Vorschriften nicht sehr schwerwiegender Natur waren und gegebenenfalls wirksam bekämpft werden konnten, oder seien es die Erfolge, die mit den Sanktionen erreicht wurden, jeder einzelne Punkt und alle zusammen sind deutliche und sichtbare Beweise der günstigen Wirkungen des Konditionenkartells. Ebenso unbestreitbar sind aber auch die weniger deutlich zutage tretenden, vor allem erzieherischen Erfolge. Die strikte Innehaltung der Kartellvorschriften bewirkte eine gewisse Sicherheit in den Geschäftsbeziehungen, sodaß im Laufe der Zeit auch die gewissenhafte und seriöse Kundschaft die Bestrebungen des Konditionenkartells begrüßte. Eine große Anzahl sogenannter »fauler« Kunden war nämlich nur dann in der Lage, ihr Geschäft aufrecht zu erhalten, indem sie ihre Lieferanten geradezu ausbeuteten und, wenn sie überhaupt zahlten, übermäßig lange Zahlungsfristen in Anspruch nahmen. Eigenkapital stand diesen Firmen nicht oder nur in geringem Maß zur Verfügung. Sie waren gezwungen, ihre Ware zu Schleuderpreisen abzusetzen, um überhaupt die nötigen Mittel zu beschaffen und ihre Lieferanten nur einigermaßen decken zu können. Dadurch wurden die guten Abnehmer ihrerseits empfindlich getroffen. Infolge der unseriösen Konkurrenz erwuchsen auch ihnen Verluste, durch die sie in ihrer Zahlungs-

fähigkeit geschwächt und mittelbar damit wiederum die Exporteure benachteiligt wurden. Deshalb begrüßte es die seriöse Kundschaft, daß durch die Gründung des »Schutzverbandes« den schwach fundierten Firmen die Möglichkeit genommen wurde, Waren auf Kredit zu beziehen, zu Schleuderpreisen abzusetzen und dadurch das ganze Geschäft für sämtliche beteiligten Kreise zu verderben.

Unmöglich ist es, die Erfolge der Tätigkeit des »Schutzverbandes« in nackten Zahlen wiederzugeben. Jede Mitgliedfirma wird sich selbst Rechenschaft darüber abzulegen haben, ob sie im Laufe der Jahre mit oder ohne »Schutzverband« besser gefahren wäre, d. h. entweder mit der absoluten Freiheit in der Festsetzung der Lieferungs- und Zahlungsbedingungen oder aber mit der straffen Organisation durch die Bestimmungen des Konditionenkartells, die da und dort eine Beschränkung der Lieferungsmöglichkeiten zur Folge hatten, also einen Verzicht auf die Ausführung gewisser Aufträge. Möglicherweise wäre mit der absoluten Freiheit je nach der individuellen Einstellung des Firmainhabers auch eine Zunahme des Umsatzes verbunden gewesen, aber mit allen Nachteilen, wie sie sich bis zum Jahre 1929 gezeigt haben. Der Umstand, daß im Lauf der Jahre seit der Gründung des »Schutzverbandes« keine Austritte von nennenswerter Bedeutung vorgekommen sind, spricht dafür, daß die Vorteile für jede einzelne Mitgliedfirma als größer erachtet wurden, als die Nachteile.

Obwohl sich die Geschäftsbeziehungen nach den, vom »Schutzverband« erfaßten Ländern bedeutend gebessert haben, darf doch nicht angenommen werden, die Aufgabe des Konditionenkartells sei damit erfüllt. Die Erfahrung zeigt im Gegenteil, daß bei der Einstellung des Zwangs und bei der Rückkehr zu einem Zustand, in dem alles sich selbst überlassen bleibt, die alten Mißstände wieder hervortreten. Wenn auch der freie Leistungswettbewerb zwischen den einzelnen Wirtschaftssubjekten weiterhin die Grundlage der Marktwirtschaft bleiben muß, so darf man sich doch nicht der Auffassung verschließen, daß eine gewisse zwingende Ordnung bestehen müsse. Die absolute Freiheit im Verhalten des Einzelnen, wobei es jedem Unternehmer frei steht, so zu handeln, wie es ihm paßt und wie für ihn, allerdings meistens auf Kosten des Nachbars der größte Vorteil entsteht, muß heute als ungesunder Zustand abgelehnt werden. Für eine gesunde Wirtschaft kann es sich nicht darum handeln, daß jeder den andern aus dem Feld zu schlagen sucht, sondern daß in der Zusammenarbeit gemeinsam das Wohl der Gesamtheit angestrebt wird. Wo nun aber die vom Staat aufgestellten Vorschriften in diesem Sinn nicht genügen, ist es eben die Aufgabe aller gemeinsam inter-

essierten Unternehmer, die notwendige Einheitlichkeit zu schaffen und sie dauernd zu erhalten.

Die in dieser Richtung erfolgreiche Tätigkeit des Konditionenkartells wurde durch den Kriegsausbruch im Jahre 1939 wohl stark eingeschränkt, aber trotz dieser ungünstigen Entwicklung darf es nicht aufgegeben werden. Mit allen ihr zur Verfügung stehenden Mitteln versucht die ostschweizerische Textilindustrie auch in dieser schweren Zeit durchzuhalten. Dies gilt auch für den »Schutzverband«, in der Meinung, daß bei einem Wiederaufleben der regulären Handelsbeziehungen die gesammelten Erfahrungen verwertet und zum Wohl der Exporteure und der ganzen Industrie die Anstrengungen in der gleichen Richtung weiterverfolgt werden sollen; denn die früheren Erfolge rechtfertigen es sicher, auf dem eingeschlagenen Weg unbeirrt weiter zu gehen.

d) Die finanziellen Mittel.

Ueber die finanziellen Mittel des »Schutzverbandes« ist wenig zu sagen. Da er selbst keinen wirtschaftlichen Zweck anstrebt und demgemäß auch kein kaufmännisches Gewerbe führt, spielen die finanziellen Angelegenheiten, soweit es die Existenz des Verbandes selbst betrifft, eine völlig untergeordnete Rolle. Immerhin verursacht die Kontrollstelle in der Durchführung ihrer Aufgaben Kosten, welche gedeckt werden müssen. Die gefundene Lösung kann als ideal bezeichnet werden und gewährleistet die wirtschaftliche Gleichstellung sämtlicher Mitgliedfirmen innerhalb des Verbandes. Da die Vorteile des »Schutzverbandes« den einzelnen Exportfirmen nur im Umfang ihrer Geschäftstätigkeit zugut kommen, werden ihre finanziellen Verpflichtungen nach demselben Grundsatz festgesetzt, sodaß sie sich in einem tragbaren Rahmen bewegen. Auf die während des Rechnungsjahres getätigten Umsätze wird eine sogenannte »Umsatzabgabe« erhoben. Diese prozentuale Spesenbelastung, die lediglich die Kosten der Kontrollstelle, wie auch andere eventuell nötige Auslagen zu decken hat, ist für Firmen mit großem, wie mit kleinem Umsatz durchaus erträglich. Wer im Laufe eines Rechnungsjahres überhaupt kein Geschäft nach einem Lande des Konditionenkartells abgeschlossen hat, wird auch nicht finanziell belastet. Eine gleichmäßige fixe Spesenbelastung wäre als wirtschaftliche Ungleichheit in Erscheinung getreten, die wiederum für gewisse Firmen hätte ein Grund sein können, dem »Schutzverband« fern zu bleiben.

2. *Die Erfahrungsaustauschgruppe.*

a) Allgemeines.

Bevor die Erfahrungsaustauschgruppe des »Schutzverbandes« dargestellt wird, bedarf es zwecks Vermeidung von Mißverständnissen einer Abklärung des Begriffes »Erfahrungsaustausch«.

In der Industrie versteht man unter »Erfahrungsaustausch« eine ganz spezielle Form zwischenbetrieblicher Zusammenarbeit, die mit der Erfahrungsaustauschgruppe des »Schutzverbandes« nur insofern wesenverwandt ist, als es in beiden darauf ankommt, unnötige Kosten und vermeidbare Verluste auszuschalten.

Die Zeit nach dem Jahre 1918 unterscheidet sich scharf von der vorangegangenen Epoche industrieller Aufwärtsentwicklung und Prosperität, die mit dem Ausbruch des Weltkrieges im Jahre 1914 ein jähes Ende fand. Der Weltkrieg bedeutet auch in der Industrie einen entscheidenden Wendepunkt. Es ist seither viel schwerer geworden, sich auf den Markt zu behaupten. Man ist gezwungen, intensiver zu arbeiten und jede Möglichkeit der Kosteneinsparung auszunützen.

Nach dem Weltkrieg kam auch die Erforschung der betrieblichen Verhältnisse mit wissenschaftlichen Verfahren auf. Die Rationalisierung, das Streben, einen gegebenen wirtschaftlichen Zweck mit dem geringsten Aufwand an Kraft, Zeit und Material, d. h. an Kosten zu erreichen, setzte sich durch und führte in der Folge auch zu einer neuen Erscheinung, zur Gemeinschaftsarbeit. Einsichtige Unternehmer erkannten, daß die gegenseitige Bekämpfung auf dem Markt der falsche Weg zum wirtschaftlichen Erfolg sei. Sie sahen, daß gemeinsame Interessen vorhanden waren, die gemeinsam zu lösen waren. Der Konkurrent durfte nicht mehr als Feind, sondern mußte als Freund betrachtet werden, mit dem in der Zusammenarbeit neue Methoden gefunden werden konnten, um die Wirtschaftlichkeit des Betriebes zu heben und die Rentabilität der Unternehmung zu verbessern. Aus dieser Entwicklung ist der zwischenbetriebliche Erfahrungsaustausch entstanden, der auch der ernsthaften wissenschaftlichen Erforschung betrieblicher Probleme große Dienste leistet.

Unter diesem »Erfahrungsaustausch« versteht man heute »den Austausch von Erfahrungen auf dem Gebiet der Betriebsorganisation und Betriebsführung in Werkstatt und Büro.[57]

---

[57] Vgl. Schweizer Arbeitgeber-Zeitung, 26. Jahrg. 1931, Nr. 15, S. 113: Dr. F. Bernet: »Der Austausch betriebswirtschaftlicher Erfahrungen in der schweizerischen Industrie«.

Der Gedanke des Erfahrungsaustausches, den wir von den Amerikanern übernommen haben, besteht darin, daß eine Anzahl von Unternehmern eine sogenannte ERFA-Gruppe (= Abkürzung von »Erfahrungsaustauschgruppe«) bilden, um in regelmäßigen Zusammenkünften die im eigenen Betrieb gemachten Beobachtungen über die Organisation, Betriebsführung und Arbeitsmethoden auszutauschen.

In jeder Industrie finden sich viele gemeinsame und immer wieder anzutreffende betriebliche Probleme. Selten aber dürfte es vorkommen, daß in einem Betrieb alle Abteilungen, wie Werkstatt, Büro, Magazin etc. gleich gut organisiert sind. Durch den Erfahrungsaustausch wird nun die Möglichkeit geschaffen, die einzelnen Betriebe gegenseitig zu vergleichen. In gemeinsamer Aussprache werden organisatorische Vorteile und Mängel hervorgehoben, diskutiert und schließlich dem einzelnen Unternehmer jene Anregungen vermittelt, welche ihn in der Verbesserung der Organisation seines Betriebes unterstützen. Die, in der einzelnen ERFA-Gruppe gesammelten Erfahrungen können auch andern Gruppen vermittelt werden, wenn eine einheitliche Leitung besteht. Es ist sogar die Möglichkeit gegeben, die Ergebnisse der Gruppen wissenschaftlich zu verarbeiten, um so in abgeklärter Form den einzelnen Unternehmern als allgemeine Richtlinien rationeller Betriebsorganisation zu dienen.

Der Erfahrungsaustausch beruht auf Gegenseitigkeit und kann somit niemals Selbstzweck eines einzelnen Unternehmers sein. Es ist hervorzuheben, daß der Austausch dieser betrieblichen Erfahrungen auch zwischen Unternehmungen ganz verschiedener Industrien möglich ist, sodaß z. B. eine Schuhfabrik von den Vorteilen profitiert, die in einer Maschinenfabrik im Lohnverrechnungswesen gefunden wurden, daß aber umgekehrt dieselbe Schuhfabrik auf dem Gebiet der Materialverwaltung einer Nahrungsmittelfabrik ebenso wertvolle Anregungen geben kann. Das von den ERFA-Gruppen erfaßte Tätigkeitsgebiet ist eng umgrenzt: Es handelt sich nur um einen qualitativen Erfahrungsaustausch, der einen gegenseitigen Meinungsaustausch über die Organisationsgüte vermittelt. Auch im Erfahrungsaustausch zwischen Unternehmungen der gleichen Branche, der die Regel ist, werden mit Vorteil nur Probleme von allgemeinem Interesse behandelt und man hütet sich, auf technische Fragen, insbesondere des Produktionsprozesses einzugehen. Damit werden bei den Unternehmern automatisch jene Hindernisse umgangen, die aus der Angst hervorgehen, daß andere von »Geschäftsgeheimnissen« profitieren könnten und damit wird auch die Durchführung des Er-

fahrungsaustausches erleichtert. Bei den Erfahrungen, die mitgeteilt werden, handelt es sich nicht um Tatsachen, die nur den einzelnen Betrieb betreffen oder die von einer dritten Stelle gesammelt werden müßten, um den Mitteilungen den persönlichen Charakter des einzelnen Betriebes zu nehmen und eine neutrale Auskunftgabe zu ermöglichen. Es ist ganz selbstverständlich, daß innerhalb der einzelnen ERFA-Gruppe die Unternehmer direkt miteinander verkehren. Die ganze Organisation wird dadurch wesentlich vereinfacht und völlig den praktischen Bedürfnissen angepaßt. Nur dort, wo es sich um die wissenschaftliche Auswertung der Ergebnisse verschiedener Gruppen handelt, ist es notwendig, dies durch eine dritte Stelle zu besorgen. Durch den direkten Verkehr der Unternehmer und des leitenden Personals verschiedener Unternehmungen wird ein persönlicher Kontakt geschaffen, eine Atmosphäre des gegenseitigen Vertrauens, die viel dazu beiträgt, die Unternehmungen einander näher zu bringen und damit den Gedanken der Gemeinschaftsarbeit zu befruchten.

Bei der Einführung des Erfahrungsaustausches sind die bekannten, immer wiederkehrenden, auf persönlichen Ursachen beruhenden Schwierigkeiten zu überwinden gewesen. Obwohl der Wert der Zusammenarbeit grundsätzlich immer anerkannt wird, will mancher Unternehmer erst praktische Erfolge sehen, bevor er zur tatsächlichen Mitarbeit bereit ist. Heute dürfte die Nützlichkeit des Erfahrungsaustausches anerkannt sein. Jeder Unternehmer, der seine Hemmungen überwand und aktiv teilnahm, mußte bald erkennen, daß er nicht nur den andern etwas gab, sondern daß er ebensoviel bekam und heute scheint die Furcht, daß einer bedeutend mehr geben muß, als man ihm gibt, nicht mehr groß zu sein.

Schließlich besteht der Nutzen der ganzen Organisation nicht bloß darin, daß den einzelnen Unternehmern gezeigt wird, wo sie Verbesserungen anbringen können. Ebenso bedeutend ist es, daß durch den Erfahrungsaustausch jeder Unternehmer angeregt wird, seinem Betrieb vermehrte Beachtung zu schenken und selbständig nach Verbesserungsmöglichkeiten zu suchen. Es liegt damit im Wesen des Erfahrungsaustausches, vermehrtes Interesse am Betrieb zu wecken und damit die beteiligten Industriezweige zu beleben und zu bereichern.

In diesem Sinn wird heute die Bezeichnung »Erfahrungsaustausch« verstanden. Bedeutend älter sind nun gewisse Organisationen im Handel, die dazu ins Leben gerufen wurden, um den Unternehmern Mitteilungen über Erfahrungen mit der Kundschaft im Geschäftsverkehr zu vermitteln. Die ersten bekannt gewordenen Organisationen im

Ausland wurden in den 70er Jahren des letzten Jahrhunderts gegründet, während sie in der Schweiz Ende der 80er Jahre auftraten.

Es handelt sich auch hier um eine Art Rationalisierung und ebenfalls um einen »Erfahrungsaustausch«, mit dem Zweck, die Lieferanten über die Gepflogenheiten der Kunden, deren Zahlungswilligkeit und Zahlungsfähigkeit, sowie über die Abwicklung der Geschäfte zu informieren und dem einzelnen Lieferanten die Möglichkeit zu geben, bei ungünstigen Auskünften vom Abschluß eines Geschäftes Abstand zu nehmen und sich vor Verlusten zu schützen. Während im betrieblichen Erfahrungsaustausch auch Unternehmungen aus ganz verschiedenen Branchen Erfahrungen austauschen, sind es in diesem Fall ausschließlich Unternehmungen derselben Branche, denn es ist selbstverständlich, daß nur solche Unternehmungen gemeinsame Kunden haben und es ist wiederum nur bei gemeinsamen Kunden ein Austausch von Erfahrungen möglich und auch zweckmäßig.

In diesen Organisationen handelt es sich also um eine reine Schutzmaßnahme der Lieferanten vor unseriösen Kunden und dementsprechend wird diese Art von Erfahrungsaustausch im Interesse einer genauen Abgrenzung gegenüber dem betrieblichen Erfahrungsaustausch, seiner eigentlichen Aufgabe entsprechend, als Kreditschutzorganisation bezeichnet. Vielfach wird auch der Ausdruck »Kundenschutz« verwendet. Dieser ist jedoch nicht sehr glücklich gewählt, da er das Gegenteil von dem aussagt, was er bezweckt und somit leicht zu Mißverständnissen Anlaß geben kann. Geschützt werden eben nicht die Kunden, sondern die Lieferanten.

Die Aufgaben der Kreditschutzorganisation sind die Auskunftgabe über die Geschäftsabwicklung mit der Kundschaft, ferner die Eintreibung ausstehender Forderungen. Die im »Schutzverband« ins Leben gerufene Organisation hat nun den ausschließlichen Zweck, den Exporteuren von Feingeweben durch eine genaue Ueberwachung der Kundschaft und durch Vermittlung von Erfahrungen im Geschäftsverkehr mit derselben die Möglichkeit in die Hand zu geben, die unseriöse Kundschaft auszuscheiden. Dagegen befaßt sie sich nicht mit dem Inkasso von Forderungen der Exporteure an die Kunden. Sie ist also eine Art Kreditschutzorganisation mit ganz eng umgrenztem Wirkungskreis. Die Bezeichnung »Erfahrungsaustauschgruppe« ist also irreführend und dies umso mehr, als ja die Exporteure, wie bereits gezeigt wurde, keinen eigentlichen »Betrieb« im Sinne einer Produktionstätigkeit haben und überdies die Ausrüster, für welche

ein Erfahrungsaustausch in Frage käme, in dieser Beziehung mit dem »Schutzverband« nichts zu tun haben. Da aber der »Schutzverband« diese Organisation selbst als »Erfahrungsaustauschgruppe« bezeichnet, soll auch in den folgenden Darstellungen an diesem Ausdruck unter Hinweis auf die obige Abgrenzung festgehalten werden.

b) Die Organisation des Erfahrungsaustausches.

Bei der Einführung der Erfahrungsaustauschgruppe war die Idee wegleitend, daß den Mitgliedfirmen nicht nur die jeweiligen Sperreverhängungen mitgeteilt werden sollten, sondern daß jeder Exporteur, der Mitglied des »Schutzverbandes« ist, bei Abschluß eines Geschäftes sich vorher über den betreffenden Kunden sollte informieren können. Damit wurde versucht, zu verhindern, daß ein Exporteur mit wenig vertrauenswürdigen Kunden in Geschäftsbeziehungen trete, um dann schließlich Verluste zu erleiden. Die Exporteure hatten wohl bisher schon die Möglichkeit, bei Informationsbüros und Auskunfteien, eventuell auch bei Banken oder bei Vertretern und Agenten etc. Auskunft über das Geschäftsgebaren und die finanziellen Verhältnisse, sowie die Zahlungsgewohnheiten zu verlangen. Die Auskünfte waren jedoch oft ungenügend und mangelhaft. Einwandfreie und nach jeder Richtung hin gründliche Informationen waren oft schwer zu beschaffen und wenn sie gar noch aus dem Land stammten, in welches exportiert werden sollte, bestand zudem die Gefahr, daß sie von Stellen erteilt wurden, die vielleicht ein bestimmtes Interesse daran hatten, nur Gutes und Günstiges zu melden und Nachteiliges zu unterdrücken. Abgesehen davon aber waren diese Auskünfte auch deshalb oft unbrauchbar, weil sie sich vielfach auf wertlose Nebensächlichkeiten beschränkten, welche für die Lieferanten belanglos waren. Umso wertvoller mußten dagegen die Erfahrungen sein, die die Exporteure im jahrelangen Geschäftsverkehr mit dieser Kundschaft selbst zu sammeln Gelegenheit hatten.

Der »Erfahrungsaustausch« sollte sich jedoch nicht nur auf die eigentliche Kundschaft beschränken. Auch die Agenten und Vertreter wurden einbezogen. Ueber ihr Verhalten sollte Buch geführt werden, um Firmen, die sich mit einem neuen Vertreter in Verbindung setzen wollten, über dessen frühere Tätigkeit und Geschäftsauffassung Auskunft geben zu können.

Für die Organisation dieses »Erfahrungsaustausches« ergaben sich keine besonderen Schwierigkeiten. Die Kontrollstelle, die auf Grund ihrer Tätigkeit über die notwendige allgemeine Erfahrung in bezug

auf die richtige Art und Weise des Vorgehens und über genügend verwertbares Auskunftsmaterial verfügte, erschien als die geeignete Stelle, den »Erfahrungsaustausch« zu vermitteln. Auszubauen war die Kundenkartei, indem für jeden Kunden, nach Ländergruppen geordnet, eine Karte reserviert wurde. Nun sollten aber nicht nur vorgekommene Unregelmäßigkeiten notiert werden, sondern auch sämtliche abgeschlossenen Geschäfte. Dazu bedurfte es einer weitgehenden Mitarbeit der Exporteure, brachte aber den Vorteil, daß das Bild über die einzelnen Kunden genauer und bedeutend verläßlicher wurde. Nicht nur die registrierten Unregelmäßigkeiten allein bilden die Grundlage zur Beurteilung. Anzahl und Höhe der einzelnen Aufträge, in Beziehung gesetzt zu eventuellen Unregelmäßigkeiten im Geschäftsverkehr mit dem Kunden erlauben über ihn ein Urteil, das als sehr zuverlässig angesehen werden kann. Ueber die Ausdehnung dieses »Erfahrungsaustausches« kann man sich wohl ein Bild machen, wenn man berücksichtigt, daß heute eine Kartei von über 5000 Kunden und Vertretern in den verschiedenen Ländergruppen besteht. Wie sehr es bei der Anlage dieser Kartei auf den guten Willen und auf die Ueberwindung persönlicher Widerstände ankam, ist daran zu ersehen, daß die Exporteure verpflichtet werden, nicht nur vorgekommene Unregelmäßigkeiten zu melden, sondern darüber hinaus auch noch die abgeschlossenen Geschäfte, was doch immerhin als die persönliche Sphäre der Unternehmung angesehen werden kann.

Im Unterschied zum Konditionenkartell und zum Preiskonvenium, die keine Eintrittsgebühr erheben, wird beim Erfahrungsaustausch eine solche verlangt, allerdings auch nicht seit dessen Einführung. Nach einiger Zeit, als bereits große Erfahrungen den Mitgliedfirmen zur Verfügung standen, hielt man es für angebracht, von neu hinzutretenden Firmen eine bescheidene Eintrittsgebühr zu verlangen. Wegleitend war der Gedanke, daß die in jahrelanger Tätigkeit und zum Teil unter großen Opfern erkauften Erfahrungen eine Entschädigung seitens derjenigen, die neu hinzutreten, wohl rechtfertigen. Es scheint unbillig, daß eine Firma kostenlos sollte Auskünfte einholen können, ohne je etwas beigetragen zu haben und daß ihr eine Organisation zur Verfügung stehen sollte, an deren mühevollem Aufbau sie nicht beteiligt war.

In Anlehnung an die Vorschriften des Konditionenkartells sind für den Erfahrungsaustausch Bestimmungen aufgestellt worden, wie sie in den nachstehenden Punkten enthalten sind und für sämtliche Ländergruppen gelten.

1. Die Mitgliedfirmen, welche einer Ländergruppe des Konditionenkartells beigetreten sind, beteiligen sich gleichzeitig am Erfahrungsaustausch, dessen Vorschriften für sie obligatorisch sind.
2. Den Mitgliedfirmen ist die Möglichkeit gegeben, sich über die Zahlungsweise, die Geschäftsmoral, sowie die Gepflogenheiten der Kundschaft in den einzelnen Ländergruppen zu erkundigen. Die Auskunftgabe über die finanziellen Verhältnisse der Kundschaft ist ausgeschlossen.
3. Je am Monatsende sind der Kontrollstelle alle im betreffenden Monat eingegangenen und festgebuchten Aufträge zu melden und zwar durch Bekanntgabe des Kunden-Namens und seines Wohnorts. Die Bekanntgabe des Orderbetrages ist erwünscht, aber nicht obligatorisch. Ebenso sind die Namen der Kunden, welche im Laufe eines Monats mehrere Aufträge erteilten, bzw. mehrmals ab Lager gekauft haben, nur einmal im Monatsrapport aufzugeben.
4. Es ist den Mitgliedfirmen freigestellt, die Order- bzw. Verkaufsmeldungen auch in kürzeren Intervallen zu erstatten, z. B. alle 10 oder 14 Tage, um über vorgekommene Unregelmäßigkeiten rascher orientiert zu werden.
5. Jede Mitgliedfirma ist verpflichtet, alle Unregelmäßigkeiten im Geschäftsverkehr mit sämtlichen Kunden der Kontrollstelle zu melden, insbesondere:
   a) Nichtannahme von Sendungen.
   b) Beanstandung von Lieferungen.
   c) Ueberschreitung des bei Kaufsabschluß vereinbarten Zieles.
   d) Unberechtigte Kürzung des Kassa-Skontos bei Zielüberschreitung.
   e) Unberechtigte Abzüge anderer Art.
6. Bei Eingang von Meldungen über Unregelmäßigkeiten im Geschäftsverkehr macht die Kontrollstelle sofort und unaufgefordert Mitteilung an diejenigen Mitgliedfirmen, welche in den vorangegangenen 6—8 Monaten in Geschäftsbeziehungen mit den betreffenden Kunden gestanden sind und/oder wenn vermutet wird, daß noch Zahlungsrückstände bestehen oder Lieferungen zu machen sind.
7. Die eingehenden Order- und Verkaufsmeldungen werden von der Kontrollstelle daraufhin geprüft, ob im Verkehr mit den betreffenden Kunden von anderer Seite irgendwelche Unregel-

mäßigkeiten gemeldet wurden. In diesem Falle erhält die Mitgliedfirma, welche einen neuen Auftrag meldet, sofort eine »Mahnung zur Vorsicht«.

8. Jede Mitgliedfirma hat die Möglichkeit, sich vor Annahme eines Auftrages bei der Kontrollstelle schriftlich oder telephonisch zu erkundigen, ob sich der Geschäftsverkehr mit den Kunden X oder Y ordnungsgemäß abgewickelt habe. Soweit Erfahrungen vorliegen, erteilt die Kontrollstelle Auskunft. (Verkehr geordnet, nichts Nachteiliges gemeldet, oder Mahnung zur Vorsicht und in diesem Falle eine gedrängte Mitteilung über früher vorgekommene Unregelmäßigkeiten.)
9. Bei Eingang von Meldungen über rückständige Zahlungen, Nichtannahme von Lieferungen oder unberechtigter Beanstandung von Waren verfährt die Kontrollstelle entsprechend den Vorschriften, wie sie für das Konditionenkartell über das Vorgehen gegenüber der Kundschaft aufgestellt wurden.[58]
10. Der Erfahrungsaustauschdienst erstreckt sich auch auf das Geschäftsgebaren von Agenten und Vertretern. Die Mitgliedfirmen sind gehalten, der Kontrollstelle die Namen ihrer Vertreter in den Ländern, für welche sog. »Ländergruppen« bestehen, bekannt zu geben. Ebenso ist Meldung zu erstatten, wenn Verfehlungen, Nachlässigkeit und andere Vorfälle zur Auflösung des Vertreter-Verhältnisses geführt haben.

c) Die Wirkungen des Erfahrungsaustausches.

Da der »Erfahrungsaustausch« in enger Beziehung zum Konditionenkartell steht, ja sogar direkt mit ihm verbunden ist, wurde der Beitritt zum »Erfahrungsaustausch« obligatorisch erklärt, d. h. die Exportfirmen verpflichtet, Auskünfte über jeden Kunden in jedem Fall zu erteilen. Abgesehen von Punkt 1—9, die keines besonderen Kommentars bedürfen, ist die letzte Bestimmung (10) von großer Bedeutung. Die Mitgliedfirmen haben dadurch die Möglichkeit, vor der Uebergabe der Vertretung an einen neuen Agenten bei der Kontrollstelle Erkundigungen einzuziehen, ob der betreffende Vertreter früher schon für eine andere Mitgliedfirma tätig war und ob Erfahrungen besonderer Art vorliegen, die zur Vorsicht mahnen.

Für die Exporteure besonders einschneidend und ihre wirtschaft-

[58] Vgl. oben S. 88, Punkt 8—11.

liche Interessensphäre am meisten tangierend, ist die Pflicht, der Kontrollstelle regelmäßige Ordermeldungen zuzustellen, sowie jede andere gewünschte Auskunft über die Kundschaft zu geben; betrachten sie doch gerade ihre Geschäftsbeziehungen, vor allem die Höhe der abgeschlossenen Geschäfte, als besonderes Geheimnis. Zu Beginn der Tätigkeit des »Erfahrungsaustausches« bedurfte es deshalb in dieser Beziehung, wie bereits erwähnt wurde, einer gewissen Ueberwindung, um die Preisgabe dieser, für die Arbeit des »Erfahrungsaustausches« wichtigen Tatsachen zugunsten der ganzen Firmengruppe zu erreichen. Die eine und die andere Firma mochte diese ungewohnte Pflicht anfänglich unangenehm empfunden haben, mußte sich doch wissen, daß die Auskünfte, die sie der Kontrollstelle erteilte, andern Firmen, also der Konkurrenz, zugut kommen würden. Die Tatsache, daß die Meldungen jedoch nicht gegenseitig ausgetauscht, sondern durch eine besondere Stelle gesammelt werden, der direkte Verkehr unter den Exporteuren also ausgeschaltet ist, mochte mitgeholfen haben, die größten Widerstände zu überwinden. In der Folge verschwanden ein großer Teil der Bedenken und Hemmungen sehr bald, als die Exporteure erkannten, daß sie nicht nur Auskünfte zugunsten anderer erteilen mußten, sondern daß auch sie selbst die Möglichkeit hatten, Informationen über die Erfahrungen anderer einzuholen. Sobald diese Tatsache bei allen Firmen richtig erkannt wurde, konnte sich die ganze Organisation durchsetzen und zu bester Wirkung entfalten. Gleichzeitig damit bildete sich unter den Mitgliedfirmen ein Vertrauensverhältnis heraus, das eine wohltuende Beruhigung in die geschäftlichen Beziehungen brachte. Die Exporteure kamen zur Erkenntnis, daß der Erfahrungsaustausch wertvolle Auskünfte vermitteln konnte, die auf andere Art und Weise nicht zu beschaffen waren. Die Furcht, daß die Auskünfte von gewissen Firmen auf Kosten anderer ausgenützt werden könnten, wurde dadurch beseitigt, daß auch beim »Erfahrungsaustausch« die Namen der meldenden Mitgliedfirmen im allgemeinen nicht bekannt gegeben werden. Nur in besonderen Fällen und mit ausdrücklicher Zustimmung der betreffenden Firma werden die Namen vermittelt. Es kommt dies vor allem bei drohender Zahlungseinstellung eines Kunden in Frage oder bei Entscheidungen wegen Annahme einer Nachlaß-Offerte, d. h. immer dann, wenn es wünschenswert ist, daß die Lieferanten gleicher oder ähnlicher Artikel sich wegen eines gemeinsamen Vorgehens gegen einen Kunden verständigen.

Abgesehen davon, daß jeder Mitgliedfirma vorgekommene Unregelmäßigkeiten laufend gemeldet werden, bietet der »Erfahrungs-

austausch« gemäß Punkt 8 der Bestimmungen die Möglichkeit, daß jede Firma vor Annahme bzw. Ausführung einer Bestellung bei der Kontrollstelle anfragen kann:

1. Ob über den betreffenden Kunden, mit dem man in Geschäftsbeziehungen treten will, irgend etwas Ungünstiges bekannt ist.
2. Welches die besonderen Erfahrungen anderer Mitgliedfirmen im Verkehr mit diesem Kunden sind.

Die 1. Frage kann von der Kontrollstelle in der Regel sofort beantwortet werden, da sie auf Grund der obligatorischen Meldungen über Unregelmäßigkeiten aus der Karteikarte des betreffenden Kunden ersehen kann, ob besondere Vorfälle gemeldet waren.

Frage 2 wird so erledigt, daß die Kontrollstelle bei den in Betracht kommenden Firmen über den betreffenden Kunden Erkundigungen einzieht. Innert kürzester Zeit ist sie in der Lage, die gewünschten Auskünfte zu geben, selbstverständlich ohne Nennung des Namens der die Auskunft erteilenden Firmen. Die zunehmende Bereitwilligkeit, diesen Auskunftsapparat zu benützen, ist namentlich bei jenen Firmen zu konstatieren, welchen durch rechtzeitige Bekanntgabe von vorgekommenen Unregelmäßigkeiten ein Verlust erspart werden konnte. Zusammenfassend kann die ganze Organisation des »Erfahrungsaustausches« folgendermaßen kurz charakterisiert werden:

Der Auskunftsdienst ist für die Mitgliedfirmen je nachdem einmal a k t i v, sie verlangen und erhalten Auskünfte von der Kontrollstelle oder p a s s i v, sie haben Auskünfte zu erteilen, von vornherein (vorgekommene Unregelmäßigkeiten) oder auf besondere Anfrage hin, ohne zu wissen, für welche Konkurrenzfirma sie bestimmt sind.

Wertvoll ist der Erfahrungsaustauschdienst in jenen Fällen, wo das Geschäft am Domizil des Exporteurs abgeschlossen werden soll. In früheren Jahren, als die Ein- und Ausreiseschwierigkeiten von einem Land ins andere noch nicht bestanden und auch der Geschäftsverkehr an sich sehr rege war, pflegten ausländische Kunden persönlich nach der Schweiz zu reisen, um ihre Einkäufe an Ort und Stelle des Lieferanten zu machen. Dabei pflegten sie auch Exportfirmen zu besuchen, zu denen sie bisher in keinen Geschäftsbeziehungen standen, sodaß die betreffenden Exporteure also nicht wissen konnten, ob der Kunde für eine reibungslose Abwicklung der Geschäfte Gewähr biete. Insbesondere handelte es sich dabei um die Frage, wie weit in der Kreditgewährung gegangen werden könnte. Oft war nun den Exporteuren in einem solchen Fall nur eine kurze Frist für den Ab-

schluß des Geschäfts gelassen, ohne daß der Exporteur die Möglichkeit hatte, sich über die Verhältnisse des Kunden bei einer Auskunftei zu informieren. In solchen Fällen konnte die Kontrollstelle in wirksamer Weise ihre Funktionen ausüben, indem sie dank der Kundenregistratur in der Lage war, auf telephonische Anfrage eine kurze Meldung über die Verhältnisse des Kunden zu erstatten. Wo es die Kontrollstelle für wünschbar erachtete, konnte sie sich außerdem bei denjenigen Mitgliedfirmen, die früher mit dem Kunden in Geschäftsbeziehungen gestanden hatten, über die Abwicklung jener Geschäfte orientieren, um der anfragenden Firma in kürzester Frist, oft innerhalb weniger Minuten, ergänzende Auskunft zu erteilen.

Ein Vorfall aus der Praxis des »Erfahrungsaustausches« mag die nützliche und zweckmäßige Funktion dieser Gruppe am besten illustrieren:

Firma A. telephonierte an die Kontrollstelle: »Kunde X ist hier bei uns im Verkaufszimmer und ist im Begriff, einen Abschluß zu machen. Wie sind die Erfahrungen anderer Mitgliedfirmen? Der Kunde hat bei uns noch nie gekauft. Es befremdet, daß unser Vertreter noch nie mit ihm gearbeitet hat und daß der Kunde persönlich bei uns einkaufen will.«

Durch telephonische Anfragen konnte die Kontrollstelle die nötigen Erkundigungen bei zwei andern Mitgliedfirmen B. und C. einziehen und zusammen mit den Angaben in der Kundenkartei der anfragenden Firma A. die gewünschten Mitteilungen innert weniger Minuten wiederum telephonisch zustellen. Da es sich um einen unzuverlässigen Kunden handelte, mit dem die Firmen B. und C. sehr schlechte Erfahrungen gemacht hatten, konnte A. rechtzeitig gewarnt werden, worauf ein Geschäftsabschluß unterblieb. Sechs Wochen nach seinem Besuch in St. Gallen hat der Kunde X seine Zahlungen eingestellt. Durch den Auskunftsdienst des »Schutzverbandes« blieb der Mitgliedfirma A. ein größerer Verlust erspart.

Die Erfahrungen im »Schutzverband« haben gezeigt, daß dort, wo es sich um den Austausch von Mitteilungen vertraulichen Charakters handelt, derselbe von einem Organ besorgt werden muß, das selbst an den Mitteilungen kein geschäftliches Interesse hat. Das nie verschwindende Mißtrauen würde es sonst nicht zu einer ersprießlichen Zusammenarbeit kommen lassen. Gleichzeitig muß aber den Unternehmungen auch eine gewisse Garantie gegeben werden, daß das, die Ergebnisse sammelnde Organ seine Tätigkeit so durchführt, daß die Unternehmer vor irgendwelcher Benachteiligung bewahrt bleiben. Dieses Organ muß deshalb zwei Erfordernissen genügen:

1. Vollständige Unabhängigkeit gegenüber den einzelnen Unternehmungen.
2. Wegfall irgendwelcher direkter oder indirekter wirtschaftlicher Interessen dieses Organs an einer Mitgliedfirma.

Beide Erfordernisse sind bei der Kontrollstelle des »Schutzverbandes« verwirklicht.

3. Das Preiskartell.

a) Allgemeines.

Das Preiskartell als dritte Gruppe im »Schutzverband« wurde, wie bereits erwähnt, im Jahre 1933 geschaffen und war ursprünglich nicht vorgesehen. Daß mit der Zeit die Organisation in verschiedener Hinsicht, den Erfahrungen entsprechend, ausgebaut werden müsse, stand allerdings fest. Immer wieder aber setzte sich die Tendenz durch, nicht weiter zu gehen, als es die augenblicklichen Verhältnisse gestatteten und manche Maßnahme, deren Notwendigkeit von Anfang an erkannt wurde, mußte zurückgestellt werden, weil die Schwierigkeiten in der Durchführung noch zu groß waren. Das trifft jedoch für das Preiskartell nicht zu. Erst die weitere Entwicklung der Geschäftsverhältnisse in der Feingewebeindustrie, vor allem die ungünstige Wendung im Lauf des letzten Jahrzehnts zeigte, daß neben der Vereinheitlichung in den Verkaufsbedingungen auch in den Preisen eine gewisse Ordnung nötig sei.

b) Die Entstehung.

In Verbindung mit einer zunehmenden Abnahmefähigkeit ausländischer Absatzgebiete für die von der Mode begünstigten hochveredelten Feingewebe bewirkten die Fortschritte, welche die Ausrüstindustrie in der Herstellung dieser Artikel gemacht hatte, daß eine steigend größere Zahl von Exportfirmen sich hierfür interessierte und sich am Geschäft beteiligte. Damit stieg das Angebot im Ausland, aber die Folge war eine Senkung der Preisbasis, was von einsichtigen Fachleuten als große Gefahr für diesen Industriezweig erkannt wurde. Es kann nicht in den Kreis dieser Darlegungen fallen, nachträglich festzustellen, ob die Senkung der Verkaufspreise auf die starke Konkurrenz der exportierenden Firmen, d. h. auf ver-

mehrtes Angebot zurückzuführen ist oder ob es die Auslandskundschaft auch hier verstanden hat, die Lieferanten gegeneinander auszuspielen und die Preise zu drücken. Es ist aber nicht von der Hand zu weisen, daß beide Momente dazu beigetragen haben dürften, Verhältnisse zu schaffen, die als höchst unbefriedigend erachtet wurden. Durch die schrankenlose Konkurrenz und das sogenannte »Freie Spiel der Kräfte« wurden nicht nur die Verkaufspreise auf einen Tiefstand gebracht, der für die Unternehmer uninteressant war. Die Artikel waren auch von einer andern Seite einem unerwünschten Einfluß ausgesetzt:

Es drohte eine qualitative Verschlechterung der Produkte immer mehr um sich zu greifen.

In dieser Beziehung zeichnete sich eine Tendenz ab, die eine große Gefahr für die neuen Produkte der Ausrüstindustrie bedeutete und an deren Beseitigung die Veredlungs-Industrie dasselbe Interesse hatte, wie der Handel.

Als ein Land, dessen hochwertige Industrie weit mehr produziert, als zur Deckung des Inlandsbedarfes notwendig ist, ist die Schweiz auf den Export angewiesen und bedarf jedes, auch des kleinsten Mittels, das zur Erhaltung und zur Steigerung der Exportmöglichkeiten dient. Wenn auch die Förderung des schweizerischen Exportes zum Teil Sache des Staates ist, darf doch nicht vergessen werden, daß alle Mittel des Staates versagen, wenn die schweizerische Industrie nicht selbst besorgt ist, die Qualität ihrer Produkte zu erhalten, denn nur dadurch ist es möglich, sich gegenüber der ausländischen Konkurrenz zu behaupten.

Von dieser Erkenntnis geleitet, wurde von einer Anzahl Exporteuren, die z. T. bereits im Konditionenkartell von der Zweckmäßigkeit und den guten Wirkungen einer Zusammenarbeit der interessierten Kreise überzeugt worden waren, die Frage geprüft, welche Wege beschritten werden müßten, um den, durch einen Tiefstand der Preise und durch qualitative Verschlechterung der Produkte hervorgerufenen, drohenden Gefahren zu begegnen und insbesondere einen möglicherweise eintretenden Exportrückgang aufzuhalten. In engerem Kreise wurden vorerst die zu ergreifenden Mittel besprochen und erwogen. Diese erste Fühlungnahme führte bald dazu, den »Schutzverband« mit einer Aufgabe zu betrauen, die weit über das bei dessen Gründung gesteckte Ziel hinausging. Im »Schutzverband« wurde die geeignete Organisation erkannt, die berufen schien, die scheinbar auseinandergehenden Interessen der einzelnen Exportfirmen zusammenzufassen und der auch volles Vertrauen entgegengebracht wurde.

Aus diesen Erwägungen wurde dem »Schutzverband« im Jahre 1933 die Bildung eines Preiskartells oder, wie es später auch genannt wurde, eines

Preiskonventiums für hochveredelte Feingewebe

übertragen. Die interessierten Exportfirmen waren sich bewußt, daß damit ein Gebiet betreten wurde, auf dem die ostschweizerische Textilindustrie in den vorangegangenen Jahrzehnten keine dauernden Erfolge zu verzeichnen hatten. Es hat denn auch nicht an Bedenken gefehlt, ob es überhaupt gelingen werde, die z. T. gänzlich verschiedene Einstellung der in Frage stehenden Firmen auf einen gemeinsamen Nenner zu bringen. Als Hauptproblem erschien dabei die Frage, ob erreicht werden könne, die Einhaltung der aufgestellten Vorschriften genügend zu überwachen, um nicht nach kurzer Zeit feststellen zu müssen, daß ein neuer Versuch zur Gesunderhaltung eines Sektors der Textilindustrie wiederum gescheitert war. Heute, im Zeitpunkt der Niederschrift dieser Darlegungen, können die Initianten dieser Bestrebungen jedoch mit Genugtuung feststellen, daß ihnen ihr Optimismus, ihr Glaube an die Einsicht und die Vernunft der an diesem Geschäft interessierten Firmen Recht gegeben hat.

c) Die Organisation des Preiskartells.

Aus den gemeinsamen Beratungen der Initianten unter sich und zusammen mit der Kartelleitung ist eine Organisation hervorgegangen, die sich in ihrem allgemeinen Aufbau eng an die Bestimmungen des Konditionenkartells anlehnte und auf die an dieser Stelle hingewiesen sei. Entsprechend dem veränderten Zweck des Preiskonveniums im Vergleich mit dem Konditionenkartell war jedoch in verschiedener Hinsicht auf die selbstverständlich vorhandenen Unterschiede Rücksicht zu nehmen und für den geplanten Zusammenschluß die folgenden Grundsätze zu beachten:

Die Mitgliedfirmen haben sich zu verpflichten:

a) Die gemeinsam aufgestellten Grund- oder Basispreise einzuhalten, bzw. nicht zu unterschreiten.
b) Die für die Festsetzung der Verkaufspreise aufgestellten Normen einzuhalten.
c) Für alle, dem Abkommen unterstellten Artikel, die unter dem Sammelbegriff »hochveredelte Feingewebe« namentlich erwähnt

sind, keine Rohgewebe zu verwenden, die qualitativ geringer als eine gewisse verbindlich erklärte Standardqualität sind.

d) Für Ware in besseren Qualitäten die Verkaufspreise entsprechend höheren Gestehungskosten anzusetzen.

e) Alle übrigen Fabrikations- und Verkaufsvorschriften, die an dieser Stelle nicht aufgeführt zu werden brauchen, genau einzuhalten.

Als weitere Bestimmungen allgemeiner Art sind noch zu nennen:

f) Die Beitrittsmöglichkeiten.

g) Beitrittsgebühren und feste Jahresbeiträge werden nicht erhoben. Für die Deckung der Kartelleitungskosten wird eine Umsatzabgabe wie im Konditionenkartell erhoben, wofür besondere Richtlinien aufgestellt sind.

h) Festsetzung der Sanktionen im Fall vorkommender Verfehlungen oder bei Nichteinhaltung der Verkaufsvorschriften.

i) Bestimmungen über Kündigung und Austritt aus dem Preiskartell.

Die Initianten des Preiskartells waren sich von Anfang an der Schwierigkeiten bewußt, sämtliche, am Export von hochveredelten Feingeweben beteiligten Firmen der Ostschweiz freiwillig zum Beitritt in das Preiskartell zu bewegen. Die Zweckmäßigkeit einer Organisation, die dazu berufen war, auf dem Verkauf der veredelten Feingewebe erhöhten Nutzen zu verschaffen, konnte zwar kaum bestritten werden. Nach früheren Erfahrungen auf diesem Gebiet mußte aber angenommen werden, daß Bedenken mancherlei Art einzelne Firmen davon abhalten würden, ohne einen gewissen Zwang ihren Beitritt zu erklären. Die bedenkliche Situation, welche durch die Preissenkung der Fertigprodukte in naher Aussicht stand, wurde von keiner Seite bestritten; gleichzeitig aber wurden Fragen aufgeworfen, die etwa so gelautet haben mochten:

1. Können wirklich alle Exportfirmen, die am Artikel interessiert sind, zum Beitritt in das Preiskartell veranlaßt werden, sowohl jetzt, als auch in Zukunft?
2. Wer garantiert die strikte Einhaltung der Preise durch alle Konkurrenten?
3. Wer überwacht die Befolgung aller Vorschriften?
4. Welche Maßnahmen können gegen fehlbare Mitgliedfirmen ergriffen werden?

Solcher Art waren die Besorgnisse, die in Anbetracht der sehr unterschiedlichen Verhältnisse bei den Exportfirmen einerseits und

auf den verschiedenen Absatzgebieten anderseits z. T. wohl berechtigt sein mochten.

Um diese und andere Bedenken zu zerstreuen, wurde ein Weg beschritten, der im ostschweizerischen Textilgeschäft durchaus neu war:

Die Ausrüsterfirmen, die sich mit der Herstellung dieser hochveredelten Feingewebe befaßten, wurden eingeladen, an den Bestrebungen zur Schaffung eines Preiskartells mitzuwirken. Zum ersten Mal wurden damit die Interessen der Ausrüster und Exporteure vereinigt und die Lösung in der Gemeinschaftsarbeit gesucht. Auf die Tatsache der Trennung zwischen Handel und Produktion und auf die verschiedenen Aufgaben beider Gruppen haben wir bereits aufmerksam gemacht.[59] Während die Ausrüster durch ihre Forschungstätigkeit die Pionierarbeit leisteten, blieb das Risiko der Verkaufsmöglichkeiten des fertigen Produkts beim Exporteur, der seine Dispositionen für das Rohgewebe, sowohl wie für die Ausrüstung der Ware langfristig treffen mußte. Gleichwohl aber hatten beide Teile, Ausrüster wie Exporteure, große gemeinsame Interessen an der Pflege des Artikels.

Unter der Pflege des Artikels ist zweierlei zu verstehen.

A. Die qualitative Hochhaltung in dem Sinne, daß vermieden wird, den Artikel durch Verwendung geringerer, ungeeigneter Rohgewebe in den Ruf minderwertiger Qualität zu bringen. Die Tendenz, die Gestehungskosten des Fertigprodukts zu senken, um alsdann durch billigere Verkaufspreise den Konkurrenten zu unterbieten, war vorhanden. An den Kosten der Ausrüstung konnte jedoch infolge des Zusammengehens der wenigen, hierfür in Frage kommenden Ausrüstanstalten nicht gerüttelt werden. Also blieb, um eine Senkung der Gestehungskosten zu erreichen, nur noch der Weg offen, billigere, aber auch geringere Rohgewebe hierfür zu verwenden. Daran aber konnten die Ausrüster ihrerseits kein Interesse haben, da ihre, nach dem neuen Verfahren hergestellten Artikel nur dann zur vollen Geltung und Auswirkung kommen konnten, wenn hierfür geeignete Gewebearten verwendet wurden.

B. Die preisliche Hochhaltung des Artikels im Verkauf ist selbstverständlich eine Grundbedingung für ein ersprießliches Exportgeschäft. Was nützen den Exporteuren alle Anstrengungen, prachtvolle Kollektionen herzustellen, reich und vielfarbig auszumustern und sich mit Rohstoffen und durch Erteilung langfristiger Dispositionen an die Ausrüster für den Verkauf einzudecken, wenn schließlich die Ware nur zu ungenügenden Preisen, oft sogar unter

[59] Vgl. oben S. 32 ff.

den Gestehungskosten abgesetzt werden kann? Es mußte deshalb versucht werden, ein weiteres Absinken der Preise mit allen Mitteln zu verhindern.

Die Anregung der Initianten des Preiskartells, für die Bannung der den hochveredelten Feingeweben drohenden Gefahr eine Lösung gemeinsam zu suchen, fiel bei den Ausrüstern auf günstigen Boden. Innerhalb kurzer Zeit gelang es, im Sinne der Pflege der Artikel eine Vereinbarung zu treffen, die gleichzeitig die Bedenken gewisser Exporteurkreise, wie sie oben beschrieben wurden, zu zerstreuen vermochten.

Die wesentlichsten Punkte dieser Vereinbarung sind die folgenden:

1. Die Mitgliedfirmen des Preiskartells haben sich zu verpflichten, Feingewebe für die in Frage kommenden Artikel nur durch die Vertragspartner der Ausrüst-Industrie ausrüsten zu lassen.
2. Die Ausrüstfirmen gewähren den Mitgliedfirmen des »Schutzverbandes« gewisse preisliche Vorteile.
3. Die Ausrüstfirmen verpflichten sich, keine Rohware für die Ausrüstung der in Frage kommenden Artikel entgegenzunehmen, die nicht den vom »Schutzverband« aufgestellten Normen und Vorschriften entspricht.
4. Die Kartelleitung hat die Mitgliedfirmen zu verpflichten, die aufgestellten Verkaufsbedingungen (Preise, Konditionen etc.) einzuhalten. Im Falle von Vertragsverletzungen haben, unter teilweiser Mitwirkung der Ausrüster, die näher bezeichneten Sanktionen Platz zu greifen.
5. Die Vertragspartner verpflichten sich, den neutralen Organen der Ausrüster einerseits und des »Schutzverbandes« anderseits, jederzeit Auskunft zu erteilen und Einsicht in die Korrespondenzen mit ihren Mitgliedfirmen und Kunden zu gewähren, in allen Angelegenheiten vorgekommener oder vermuteter Vertragsverletzungen.

Die vorstehende Vereinbarung trägt den Charakter eines gewöhnlichen Abkommens auf vertraglicher Grundlage. Sie ist ursprünglich für eine Vertragsperiode von einem Jahr abgeschlossen und seither stillschweigend oder mit zeitbedingten Aenderungen jeweils für ein weiteres Jahr verlängert worden.

Auf dieser festen Grundlage konnte im Jahre 1933 zur Bildung des Preiskartells für hochveredelte Feingewebe geschritten werden, dessen wichtigste Bestimmungen wir bereits erwähnt haben.[60] Da eine

[60] Vgl. hierzu die allgemeinen Vorschriften lit. a—i, S. 116.

Aenderung des Rahmenvertrages des »Schutzverbandes« nicht tunlich erschien, erfolgte der Zusammenschluß in der Form einer besonderen Gruppe, die nach den ursprünglich in Frage kommenden wichtigsten Ausrüstarten »Crêpe Organdy, Crêpe Ondor und Bosselé« bezeichnet wurde und heute noch in dieser Form besteht. In der Zwischenzeit neu aufgekommene Ausrüstarten wurden dieser Gruppe entweder als Ganzes beigefügt oder je nach den Verhältnissen, in besondere Untergruppen, Sektionen und Absatzgebiete aufgeteilt und dem Kartell angeschlossen.

d) Die besonderen Bestimmungen des Preiskartells.[61]

Zu a und b. Als Grundlage für die Verkaufspreise werden sogenannte Basisverkaufspreise aufgestellt, errechnet auf Grund der effektiven Gestehungskosten, zuzüglich einer angemessenen Gewinn- und Risikomarge. Diese Basisverkaufspreise bilden wiederum die Grundlage zur Festsetzung der Verkaufspreise, indem zu den ersteren folgende Zuschläge gemacht werden müssen:

Verpackungs-Spesen,
Agenten-Provision inkl. Agenten-Spesen.
Effektviver Zoll, Fracht, Versicherung bei Cif- und Frankolieferung.
Telegramme, Musterspesen, Kursverluste, Inkasso-Spesen.

Im Laufe der Zeit hat es sich als wünschenswert erwiesen, diese Zuschläge nach einheitlichen Grundsätzen festzusetzen und den Mitgliedfirmen verbindliche Mindestverkaufspreise für das Exportgeschäft bekannt zu geben. Es hatte sich nämlich herausgestellt, daß die Exportzuschläge bei den einzelnen Mitgliedfirmen verschieden gerechnet wurden, sodaß sich bei verschiedenen Offerten für die gleiche Ware unerwünschte Unterschiede ergaben. Diese Mindestverkaufspreise, die für jedes Absatzgebiet, bzw. für gewisse Ländergruppen mit den gleichen Lieferungs- und Zahlungsbedingungen festgesetzt wurden, durften nicht unterschritten werden, wodurch eine Sicherheit geschaffen wurde, daß kein Lieferant durch einen andern unterboten werden konnte.

Zu c. Durch die Bestimmung, daß keine geringeren Rohgewebe verwendet werden dürfen, als die vorgeschriebenen sogenannten Standardqualitäten, wird die Hochhaltung der Qualität angestrebt,

[61] Vgl. hierzu die allgemeinen Vorschriften lit. a—i, S. 116.

an der, wie oben dargelegt wurde, auch die Ausrüster ein eminentes Interesse haben.

Zu d. Es muß vermieden werden, daß ein Lieferant in die Versuchung geraten kann, einem Kunden durch Lieferung von Ware in besserer Qualität, aber zu den Mindestverkaufspreisen besondere Vorteile zu bieten. Deshalb wurde die unter lit. a erwähnte Bestimmung betreffend Einhaltung der Verkaufspreise aufgestellt. Es handelt sich hier um eine reine Schutzmaßnahme zur Verhinderung von eventuellen Umgehungen, denn in der Regel waren die Kunden kaum bereit gewesen, zwischen besserer und Standardqualität einen Unterschied zu machen, d. h. für bessere Qualität höhere Preise überhaupt zu bewilligen. Wenn jedoch der Exporteur Ware in besserer Qualität zum Preis einer geringeren geliefert hätte, so wäre dies einer Unterbietung gleichgekommen und die Tendenz der Kundschaft, in diesem Sinn auf die Exporteure zu wirken, galt es zu unterdrücken.

Als weitere Bestimmungen zum Schutze des Artikels und des Geschäfts sind im Laufe der Zeit Vorschriften erlassen worden über das Vorgehen bei Verkauf von Saldo- und Liquidationswaren. Es ist dadurch vermieden worden, daß vorzeitig Lagerposten zur Liquidation gelangten, noch bevor die Saisonartikel seitens der Detailfirmen richtig ausgeboten werden konnten. Unerfreuliche Zustände, wie sie früher das reguläre Saisongeschäft zu beeinträchtigen vermochten, sind durch die strikten Vorschriften des Preiskartells behoben worden.

e) Die Stellung der Außenseiter.

Aehnlich wie im Konditionenkartell, ist auch im Preiskartell die Außenseiterfrage nicht akut. Bei beiden Gruppen ist insofern eine gewisse Uebereinstimmung festzustellen, als auch im Preiskartell die Lösung des Problems von selbst geschieht und es ebensowenig eines Außenseiterkampfes bedarf.

Wohl machten sich zu Beginn der Tätigkeit des Preiskartells bei einzelnen Firmen gewisse Widerstände bemerkbar, dem Kartell beizutreten, namentlich bei jenen Firmen, die an der Möglichkeit der Durchführung zweifelten und die auf frühere ungünstige Erfahrungen auf dem Gebiet der Stickerei-Industrie hinwiesen. Durch die mit den Ausrüstern getroffene Vereinbarung erwuchsen jedoch den Mitgliedfirmen preisliche Vorteile, die bewirkten, daß schließlich alle, an diesem Exportgeschäft maßgebend beteiligten Firmen ihren Beitritt erklärten.

f) Die Stellung der Kundschaft.

Nach Inkrafttreten der einheitlich festgesetzten Grund- oder Basispreise und der darauf aufgebauten Mindestverkaufspreise hörte natürlich der Preisdruck seitens gewisser Kunden und die Versuche, die Lieferanten gegeneinander auszuspielen, nicht sofort auf. Man hörte wohl in Abnehmerkreisen von einem Zusammenschluß der schweizerischen Exporteure auf diesem Gebiet, doch schien man mancherorts daran zu zweifeln, daß das Abkommen richtig funktionieren werde und glaubte, durch allerlei Machenschaften sich individuelle Vorteile verschaffen zu können. Mit der Zeit sind jedoch alle offenen und versteckten Widerstände gewisser Kundenkreise beseitigt worden und als »Schutzverband-Preise« haben sich die bekannt gewordenen Notierungen schließlich eingelebt.

Die an einem gesunden Geschäft interessierten Kunden, die in der Mehrzahl sein dürften, hatten bald eingesehen, daß auch sie von einer Regelung der Preise nur Vorteile erlangen werden. Während der Zeit der schrankenlosen Konkurrenz hat jeder Kunde damit rechnen müssen, daß ihm die gleiche oder ähnliche Ware, aber in anderer Dessinierung, in einem späteren Zeitpunkt von einem andern Lieferanten billiger offeriert werden könnte, obwohl die allgemeine Marktlage für Baumwollfabrikate gleich geblieben war; er mußte es dann bereuen, früher seinem ersten Lieferanten höhere Preise bewilligt zu haben, fühlte sich getäuscht und benachteiligt und war verärgert. Er hatte aber auch damit rechnen müssen, daß seine Konkurrenten in der gleichen Stadt, ja sogar in der gleichen Straße dieselben Gewebearten, zwar verschieden in der Zeichnung, aber in gleicher Qualität und Ausführung, von einem andern Lieferanten billiger kaufen konnten und demzufolge niedrigere Detailpreise anzusetzen in der Lage waren. Sein Interesse, den Artikel weiter zu führen, mußte deshalb erlahmen, da er nicht riskieren wollte, von seinem Konkurrenten unterboten zu werden, um schließlich auf seinem Lager sitzen zu bleiben oder es ohne Nutzen verkaufen zu müssen.

Es handelte sich also darum, die neuen Modeartikel für die Kundschaft interessant zu gestalten, sie vor Verlusten durch eine zügellose Preisunterbietung der Lieferanten zu bewahren und vorzeitige Schleuderangebote »Für Ausverkaufszwecke« zu verhindern, kurz, alles zu tun, was unter die Bezeichnung »Pflege des Artikels« fällt.

Es ist daher ohne weiteres verständlich, daß die einsichtige Kund-

schaft das Zweckmäßige des Zusammenschlusses sehr bald erkannt hatte und das Vorgehen begrüßte. Zu dieser günstigen Einstellung der Kundschaft dürfte auch die Preispolitik des Kartells mit beigetragen haben. Es wurde getrachtet, die einheitlich festgesetzten Basis-, bzw. Mindestverkaufspreise jeweils während einer möglichst langen Zeitdauer nicht zu ändern, um dem ganzen Geschäft eine gewisse Stabilität zu geben und die Preise zum mindesten während der Hauptsaison nicht zu senken, um Verluste bei der zweiten Hand zu vermeiden. Zu diesen Bestrebungen gehörte auch das bereits erwähnte Verbot der vorzeitigen Liquidation von Lagerposten der Lieferanten. Gerechterweise muß zugegeben werden, daß diese Bestrebungen durch die allgemeine Marktlage der Baumwollwaren während den vergangenen Jahren stark erleichtert wurden. Die Preise der Rohgewebe hatten eine eher steigende Tendenz und da auch die Ausrüsttarife ziemlich stabil geblieben waren, kamen Preissenkungen für das Fertigprodukt nicht in Frage. Mit Ausbruch des Krieges im Jahre 1939 änderte sich nun das Bild, indem die Verkaufspreise den erhöhten Gestehungskosten angepaßt werden mußten und die Kundschaft, die sich rechtzeitig eingedeckt hatte, höchstens mit einem Extra-Gewinn beim Wiederverkauf rechnen konnte, nicht aber mit einem Verlust.

In der Nachkriegszeit werden sich neue Situationen ergeben. Es kann heute jedoch nicht vorausgesagt werden, welche Maßnahmen dann notwendig sein werden, um sich den veränderten Verhältnissen anzupassen. Auf jeden Fall aber wird die Tätigkeit des »Schutzverbandes« auch in Zukunft nicht verschmäht werden können.

g) Umgehungen und Sanktionen.

1. Genau wie beim Konditionenkartell sind die Mitgliedfirmen verpflichtet, ihnen bekannt gewordene oder vermutete Verfehlungen der Kontrollstelle zu melden. Und auf eben dieselbe Art macht die Kontrollstelle die nötigen Erhebungen bei den angeschuldigten Mitgliedfirmen, um den Tatbestand festzustellen. Nach Aussage der Kartelleitung sind bewußte Umgehungen äußerst selten vorgekommen. In der Hauptsache waren es sogenannte Grenzfälle, welche Anlaß zum Einschreiten gegeben hatten, Unachtsamkeit bei Vertretern, für welche aber die Mitgliedfirmen zur Verantwortung gezogen wurden, sowie ungenügende Beachtung der einzelnen Vorschriften. Die Erfahrungen auf diesem Gebiet waren dieselben, wie zu Beginn des

Konditionenkartells.[62] Nur in einem einzelnen Fall bewußter Nichtbeachtung der Qualitätsvorschriften und allgemeinen Bedingungen mußte mit drastischen Maßnahmen vorgegangen werden, was dann auch dazu führte, daß die fehlbare Firma das Interesse an der Weiterführung des Artikels verlor und den ihr nahegelegten Austritt aus dem »Schutzverband« nahm.

2. Die eigentlichen, zur Anwendung gelangenden oder zumindest offiziell vorgesehenen Sanktionen sind wie beim Konditionenkartell nach der Art des Vergehens abgestuft. Anfänglich waren sie wohl prinzipiell vorgesehen, aber erst im Laufe der Zeit konnte auf Grund der Erfahrung eine gewisse Abstufung vorgenommen werden.

Heute besteht folgende Praxis:

a) bei geringfügigen Fehlern oder bei Irrtum:
Einfache oder strenge Verwarnung.

b) Bei wiederholten Verfehlungen gegen die Vorschriften:
Erhebung einer Ordnungsbuße.

c) bei bewußter Verletzung der Bestimmungen:
Verhängung einer Konventionalstrafe.

d) bei besonders schwerwiegenden Fällen bewußter und absichtlicher Vertragsverletzung:
Entzug der preislichen Vorteile der Ausrüsttarife im Benehmen mit der Ausrüster-Vereinigung.

Es ist wohl kein besserer Beweis für die gute Durchführung des Preiskartells aufzubringen, als die Tatsache, daß die Sanktionen relativ selten angewendet werden mußten. Einreden gegen die durch Vorstandsbeschlüsse — aber ohne Kenntnis des Namens der fehlbaren Firma — ausgesprochenen Sanktionen sind nie erfolgt, sodaß auch für das Preiskartell das Schiedsgericht überhaupt nie in Funktion zu treten hatte.

Für die Verhängung einer Strafe wird so verfahren, daß die Kontrollstelle dem Vorstand genauen Bericht über den Sachverhalt macht, ohne jedoch den Namen der fehlbaren Firma zu nennen. Dadurch wird eine völlig objektive Strafe erreicht und die Mitglieder des Vorstandes, die ja selbst Exporteure sind, vor dem Vorwurf der Parteilichkeit bewahrt.

---

[62] Vgl. oben S. 98, Bericht der Kontrollstelle an die Generalversammlung vom Jahre 1930.

V. Zusammenfassende Betrachtungen über den »Schutzverband«.

1. Nachteile des »Schutzverbandes«.

Es ist naheliegend, auch die Frage zu untersuchen, ob und welche Nachteile sich für den Exporteur durch dessen Zugehörigkeit zum »Schutzverband« ergeben haben. Es ist durchaus verständlich, daß die Einschränkung der Preisfreiheit vorerst unangenehm als Zwang empfunden wurde, in erster Linie vor allem bei den Reisenden und Auslandsvertretern der Mitgliedfirmen. Es handelte sich darum, dem Druck der Kundschaft um Einräumung niedrigerer Preise oder um Gewährung von Sondervorteilen stand zu halten und solche Begehren abzulehnen. Dies mag dazu geführt haben, daß dem Reisenden oder Vertreter da und dort ein Auftrag entgangen ist, den er sich hätte sichern können, wenn er in der Lage gewesen wäre, den Interessenten solche Vorteile einzuräumen, wie dies zur Zeit der schrankenlosen Preisfreiheit möglich war. Für den rechnenden Fabrikanten aber konnten derartige, zu gedrückten Preisen erteilte Bestellungen auf die Dauer keine Befriedigung bieten und so mußten sich eben auch die Verkäufer in das Unvermeidliche fügen.

Die Beitragsleistung jeder Mitgliedfirma an die Spesen der Kartelleitung kann nicht als Nachteil angesprochen werden. Zu bezahlen hatte doch nur jener, der einen Umsatz erzielte und die erhobenen Beträge wurden durch die erzielten besseren Verkaufspreise reichlich kompensiert.

Nicht leicht zu lösen und mit manchen Schwierigkeiten und Nachteilen verbunden war dagegen die Frage der Differenzierung der verschiedenen Kundenkategorien:

> Grossisten, Detailfirmen, Konfektionäre (Verarbeiter), Warenhäuser, Einkaufskonzerne und Uebersee-Exporteure.

Wenn schließlich eine Lösung gefunden wurde, welche nicht allerorts restlos befriedigte, so ist die Unübersichtlichkeit der Verhältnisse daran schuld und nicht ein Mangel an Verständnis für die Belange einzelner Mitgliedfirmen und der verschiedenen Kundenkategorien. Zunächst waren es Grossisten in ausländischen Absatzgebieten, die sich über die einheitlich festgesetzten Mindestverkaufspreise beklagten, indem nach deren Meinung ihren besonderen Verhältnissen als Wiederverkäufer zu wenig Rechnung getragen worden war. Die ursprüngliche Absicht, die Kunden vom Verband aus in Gros-

sisten und Detailfirmen einzuteilen und für jede Kategorie besondere Preise festzusetzen, war praktisch nicht durchführbar. Eine genaue Umschreibung der Begriffe »Grossist« und »Detaillist« war deshalb nicht möglich, weil die Verhältnisse von Land zu Land verschieden sind. Zahlreich waren die Fälle, wo ein Ladenbesitzer gleichzeitig einen oder mehrere Reisende beschäftigte, um seine Ware auf dem Land abzusetzen und er also gleichzeitig Detaillist und Grossist war. Mancherorts besaßen Grossistenfirmen am gleichen Ort dazu noch ein Ladengeschäft, wobei die Einkäufe für beide Geschäfte zusammen getätigt wurden. Schließlich lagen auch Fälle vor, wo ein Kunde alle drei Geschäftsarten pflegte: ein Ladengeschäft betrieb, auf dem Lande reisen ließ und daneben eine Konfektionsabteilung führte, wo die gekauften Modeartikel verarbeitet wurden. Am ehesten wäre eine Klassierung noch in England möglich gewesen, wo die Begriffe »Wholesaler« (Grossist) und »Retailer« (Detaillist) im allgemeinen bekannt und geläufig sind, wiewohl auch dort Schwierigkeiten zu überwinden wären, wenn ein großes Warenhaus gleichzeitig für seine Tochterfirma einkaufte, die zu den »Makers up« (Konfektionäre) zählt.

Diese Beispiele mögen genügen, um darzulegen, wie schwierig es gewesen wäre, für jede einzelne Kundenkategorie besondere Preisvorschriften zu erlassen. Der »Schutzverband« ist deshalb immer wieder darauf zurückgekommen, *die Preise für die Kunden von der Menge abhängig zu machen*, um denjenigen Abnehmern, welche in ihrer Eigenschaft als Grossist oder als »Großverbraucher« größere Quantitäten zu kaufen vermögen, gewisse preisliche Vorteile einzuräumen. Die Unannehmlichkeiten und Schwierigkeiten in der Durchführung der Kartellbedingungen, die eine Differenzierung nach Kategorien bereitet hätte, wurden dadurch vermieden, wiewohl zuzugeben ist, daß dem Bedürfnis eines wirklichen Grossistenschutzes nicht in allen Fällen entsprochen werden konnte. Aber schließlich waren die aufgestellten Preise Mindestverkaufspreise und es war jeder Mitgliedfirma unbenommen, dort höhere Preise anzusetzen, wo dies, nach der Natur und den Verhältnissen eines kleinen Abnehmers gerechtfertigt erschien. Zudem mußten bei jenen Kunden, welche nur kleinste Quantitäten zu kaufen pflegten, gewisse Zuschläge erhoben werden, wodurch wiederum die Spanne zwischen Detailpreisen und Grossistenpreisen vergrößert wurde. Auch bei Lösung dieser Fragen ließen sich die maßgebenden Organe des »Schutzverbandes« vom Grundsatz leiten:

Die Wahrscheinlichkeit, daß ein Unternehmungszusammenschluß

das ihm zugedachte Ziel erreicht, ist umso größer, je klarer und einfacher das Verhältnis der Mitgliedfirmen und der Kundschaft zur ganzen Organisation aufgebaut ist.

2. Der »Schutzverband« als Muster für ähnliche Organisationen.

a) Es liegt auf der Hand, daß die Tätigkeit des »Schutzverbandes« im Laufe der Zeit in weiteren Kreisen bekannt wurde und daß sich auch andere Verbände und Industriegruppen für die Organisation interessierten. Da und dort mögen die gesammelten Erfahrungen des »Schutzverbandes« als Vorbild gedient haben für die Einführung ähnlicher Einrichtungen, sei es als Konditionenkartell oder in der Form eines Kundenüberwachungsdienstes. Zu einer Zusammenarbeit mit andern Institutionen ist es indessen nie gekommen; es bestand dazu kein Bedürfnis und auch keine Veranlassung. Die allgemeinen Verhältnisse und insbesondere die Abnehmerkreise für jede Industrie sind überall wieder andere und im »Schutzverband« selbst bestand kein Verlangen, über die gesteckten Ziele hinaus zu gehen und die Organisation über die Bedürfnisse des eigenen Mitgliederkreises hinaus zu erweitern.

Der Organisation des Erfahrungsaustausches am nächsten dürfte die Auslandskundenkontrolle der schweizerischen Zentrale für Handelsförderung in Zürich stehen, die sich auf alle Branchen und alle Absatzgebiete der Welt erstreckt, eine obligatorische Meldepflicht über vorgekommene Unregelmäßigkeiten aber nicht kennt.

Vom Verband Aargauischer Hutgeflechtfabrikanten in Wohlen ist bekannt, daß ihm die Organisation des »Schutzverbandes« seinerzeit als Vorlage für die Einführung eines Kunden-Ueberwachungsdienstes dienten. Ueber die Entwicklung der damals geplanten Einrichtung liegen keine weiteren Berichte vor.

Das Preis- und Konditionenkartell mag auch als Vorbild gedient haben für einen weiteren Zusammenschluß ostschweizerischer Textilkreise auf dem Gebiete des Baumwollwaren-Exports. Ueber dessen Ziele und Zwecke sich auszusprechen oder darüber Untersuchungen anzustellen, kann aber nicht in den Kreis dieser Betrachtungen fallen, weil diese Institution noch jüngeren Datums ist und mehrjährige Erfahrungen nicht vorliegen.

b) In der Literatur sind Aufzeichnungen oder Erwähnungen des »Schutzverbandes« nur selten zu finden. Eine kurze Kommentierung

dieses Zusammenschlusses seitens des Kaufmännischen Direktoriums wurde bereits erwähnt.[63] Eine gedrängte Darlegung der Ziele und Zwecke der Organiation gibt Gsell, der die Institution wie folgt beurteilt:

»Ein Vergleich mit den übrigen Kreditschutz-Organisationen zeigt, daß die Kreditschutzstelle des »Schutzverbandes« der schweizerischen Exporteure von Feingeweben am zuverlässigsten arbeitet. Diese Tatsache ist auf zwei Momente zurückzuführen. Erstens machen die in Betracht kommenden Lieferanten von Feingeweben beinahe geschlossen mit und zweitens hat der Leiter der Kreditschutzstelle das Recht, die Angaben der Mitglieder an ihrem Domizil an Hand der Korrespondenzen zu überprüfen.«[64]

3. Der »Schutzverband« im Vergleich zu andern Kartellen.

a) Allgemeines.

Wie bereits betont wurde, kann es keinem Zweifel unterliegen, daß der »Schutzverband« ein Kartell ist. Nach Darstellung seiner Organisation und seines Zweckes wurde eindeutig bewiesen, daß er allen Erfordernissen eines Kartells genügt. Es ist hier jedoch nicht möglich, zu untersuchen, wo der »Schutzverband« einzugliedern ist. Die Charakterisierung als Konditionenkartell und Preiskonvenium, die im allgemeinen zu den Kartellen niederer Ordnung gezählt werden, weil sie nur die Abwicklung des Absatzes regeln, nicht aber in die Produktionssphäre eingreifen und weder die Art, noch den Umfang der Produktion irgendwie regeln, muß genügen. Die in der Literatur verschiedentlich versuchte Systematisierung des Kartells hat bis heute, abgesehen von den ganz allgemeinen Richtlinien, noch zu keinem, bis in alle Einzelheiten befriedigenden Resultat geführt und dürfte auch überhaupt schwer durchzuführen sein.[65] Der subjektive Gesichtspunkt, von dem in den Untersuchungen ausgegangen wird, führt je nach dem zu einer ganz verschiedenen Gliederung.

---

[63] Vgl. Jahresberichte des Kaufmännischen Direktoriums, 1929, S. 31 und 1930, S. 43.

[64] Vgl. Gsell E. »Die Kreditschutzorganisationen in der Schweiz«, S. 14.

[65] Vgl. zur Frage der Systematisierung der Kartelle die Werke der folgenden, im Literaturverzeichnis angegebenen Autoren, die z. T. ganz verschiedene Wege gehen: Brunner, Flechtheim, Haußmann, Liefmann, Marbach, Naegeli, Schäffer, Tschierschky.

Zudem besteht in der Schweiz bis heute noch kein Kartellgesetz, das alle Kartelle auf eine gleichmäßige Stufe stellt oder irgendwelche Klassierung in diesem Sinn vorsieht. Aus diesen Gründen ist es deshalb auch kaum möglich, den »Schutzverband« mit andern Kartellen zu vergleichen. Die Vielgestaltigkeit anderer Organisationen bedürfte umfangreicher Untersuchungen, die kaum ein sehr brauchbares Resultat hervorbringen würden. Neben die Variationen in der Organisation würde sich auch noch die Tatsache stellen, daß jeder Unternehmungszusammenschluß von den regionalen Verhältnissen seines Standortes, von der Art der wirtschaftlichen Tätigkeit der zusammengeschlossenen Unternehmungen, vom Zweck, der angestrebt wird und schließlich auch von den Einflüssen, die von der Kundschaft ausgehen, beeinflußt wird.

Beim »Schutzverband« kann es sich deshalb nur darum handeln, auf jene Punkte hinzuweisen, die, z. T. ein völlig neues Vorgehen bedeutend, in ihrer besonderen Eigenart hervorstechen und die als wesentlich für das Gelingen der Bestrebungen anzusehen sind.

b) Die besonderen Eigenarten des »Schutzverbandes«.

In diesem Abschnitt werden die Besonderheiten des »Schutzverbandes«, alle jene organisatorisch interessanten Maßnahmen, die am Erfolg des »Schutzverbandes« hauptsächlich Anteil haben, zusammenfassend dargestellt. Die hervorstechendste Eigenart des »Schutzverbandes« ist es wohl, daß er ursprünglich nicht in seinem heutigen Umfang vorgesehen war und so ist auch festzustellen, daß erst der jeweilige Ausbau wieder neue Maßnahmen bedingte, die, aus den Umständen heraus erwachsen, dem »Schutzverband« ohne Mühe einverleibt werden konnten. Und hier zeigt sich die Anpassungsfähigkeit des »Schutzverbandes« an die Bedürfnisse des praktischen Lebens. Die maßgebenden Kreise haben es verstanden, über den auf mehrere Jahre verteilten Ausbau hinaus den Charakter des »Schutzverbandes« zu wahren und trotz dessen innerer weitverzweigter Gliederung zu einem harmonischen Ganzen abzurunden.

1. An erster Stelle ist die allgemeine Organisation zu nennen und damit im Zusammenhang stehend die Kartelleitung und deren Bedeutung. Wie gezeigt wurde, begnügt sich der »Schutzverband« mit einem Minimum an Einschränkungen seiner Mitglieder, was z. T. dadurch ermöglicht wird, daß sich der Verband

mit komplizierten juristischen Konstruktionen nicht abgibt. Das ganze Gebilde wird in wenige Bestimmungen gekleidet, die bei weitem nicht erschöpfend sind und in mancher Hinsicht vom Standpunkt einer gut durchdachten juristischen Konstruktion aus als mangelhaft bezeichnet werden müssen. Der Erfolg des »Schutzverbandes« hat jedoch bewiesen, daß dieser Aufbau kein Nachteil ist und bestätigt auch die von Marbach geäußerte Ansicht, »daß die Wirksamkeit eines Kartells im allgemeinen am Grade seiner Organisation, d. h. an der formalen Organisationsgüte nicht gemessen werden kann«.[66] Anhand eingehender Untersuchungen hat Marbach festgestellt, daß z. B. die »Richtpreise bestimmter Berufsvereinigungen (z. B. der lokalen Metzgerorganisationen) oft wirksamer sind, als rechtlich festgefügte Kartellbindungen, ja, daß ein »Gentlemens' Agreement« weit wirksamer sein kann, als ein juristisch herrlich aufgezogenes Kartell« und kommt somit zur Feststellung: »Die formale Güte und vertragliche Eindringlichkeit macht somit für die Kartellwirksamkeit nicht Regel,«[67] Es zeigt sich immer wieder, daß die persönliche Einstellung und der gute Wille des Unternehmers unendlich viel wertvoller sind, als die beste vertragliche Bindung. In diesem Sinn äußert sich auch Dr. E. Dübi, der Präsident des Arbeitgeberverbandes Schweizerischer Maschinen- und Metallindustrieller:[68]

»Wer etwa glaubt, daß es für die Herbeiführung eines wahren Friedenszustandes nur eines geschriebenen Vertrages bedürfe, der dazu noch möglichst viele Einzelheiten zu regeln sucht, der täuscht sich ganz gewaltig. Je kürzer ein Vertrag gehalten werden kann, je mehr er sich auf nur einige grundsätzliche Fragen zu beschränken hat, umso höher steht das gegenseitige Vertrauen im Kurs. Ich würde dann in unseren Friedensbestrebungen das letzte Ziel erreicht sehen, wenn wir überhaupt keines geschriebenen Vertrages mehr bedürften und dennoch alles so bliebe, wie es jetzt der Fall ist. Was braucht es unter anständigen Menschen mehr, als das Versprechen, in Frieden miteinander zu leben und für einander tätig zu sein und bei Meinungsverschiedenheiten auf anständige Art und Weise zu verhandeln? Sinn und Geist stehen über dem geschriebenen Wort und wachsen mit zunehmendem gegenseitigem Vertrauen zu allseitigem Vorteil über den Rahmen des ursprünglich gedachten weit hinaus.«

Verschiedene Beispiele aus der großen Reihe schweizerischer Kar-

[66] Vgl. Marbach: »Ueber das Kartell und die Kartellierung in der Schweiz, S. 27.
[67] a.a.O. S. 28.
[68] NZZ. 7. 9. 41 Nr. 1399, Vortrag, gehalten am 28. 8. 41.

telle, vor allem auch das Beispiel des »Schutzverbandes« bestätigen diese Auffassung. Es ist nun aber dabei zu betonen, daß die Leitung eines Kartells, d. h. jene Stelle, die den allgemeinen Willen verkörpert, auf die Wirksamkeit des Kartells entscheidenden Einfluß ausüben kann. In dieser Beziehung ist der »Schutzverband« einen besonders glücklichen Weg gegangen, indem er sich eine Leitung gewählt hat, die am Exportgeschäft selbst nicht interessiert ist, mit den Mitgliedfirmen nicht in geschäftlicher Konkurrenz steht und damit eine absolut objektive und neutrale Behandlung aller Probleme garantiert. Damit wird diesem Kartell, das doch weitgehend auf dem Grundsatz des gegenseitigen Vertrauens unter den Mitgliedfirmen aufgebaut ist, eine, vom Willen des einzelnen Unternehmers unabhängige Spitze gegeben, durch die der direkte Verkehr unter den Mitgliedfirmen ausgeschaltet wird. Die günstige Wirkung dieser Verhältnisse äußert sich z. B. wie gezeigt wurde, beim Erfahrungsaustausch. Die strenge Diskretion und die absolut anonyme Behandlung aller Vorkommnisse, sowie die strikte Neutralität, die die Bevorzugung einzelner Exporteure nicht zuläßt, setzen die Kontrollstelle in die Lage, gegenüber sämtlichen Mitgliedfirmen eine gleichmäßig objektive Haltung einzunehmen. Dadurch wurde es auch möglich, der Kontrollstelle das Recht zu verleihen, unbeschränkt und nach Gutdünken in Geschäftsbücher und Korrespondenzen der Mitgliedfirmen Einsicht zu nehmen, soweit es die Notwendigkeit zur Abklärung bestimmter Vergehen betrifft. Dieses Recht bedeutet für die Exporteure eine bindende Verpflichtung und dient mit dazu, vermutete Fälle der Vertragsverletzung rasch und gründlich abzuklären. Befürchtungen der Exporteure, daß sie durch die Bekanntgabe von, als Geschäftsgeheimnisse betrachteten Tatsachen Schaden erleiden könnten, wurden durch diese Regelung gegenstandslos. Die Kontrollstelle macht jedoch von diesem ausgedehnten Kontrollrecht, wie aus dem Bericht an die Generalversammlung hervorgeht, nicht, wie vorgesehen, regelmäßig, sondern nur in ganz konkreten Fällen Gebrauch. In der Praxis zeigte es sich, daß eine regelmäßige Kontrolle nicht zweckmäßig und den Bestrebungen des »Schutzverbandes« wenig förderlich wäre, da eine solche von den Exportfirmen als lästige und unerwünschte Bevormundung empfunden würde, die dem Geist der Zusammenarbeit schaden müßte.

Ueberall dringt die Tendenz durch, die Mitgliedfirmen nur soweit zu binden, als es der Zweck der Organisation unbedingt erfordert und wo dies nicht schon durch die Art der Abfassung der Kartellvorschriften zum Ausdruck kommt, liegt es der Kartelleitung ob, die-

sen Grundsatz zu fördern, denn gerade darin liegt die Wirksamkeit des »Schutzverbandes«:

Ueberall da, wo es möglich ist, soll den Mitgliedfirmen größte Freiheit gelassen und denselben geringste Verpflichtungen auferlegt werden.

Die Kontrollstelle überwacht lediglich die Entwicklung, um z. B. zu verhindern, daß einzelnen Firmen die Möglichkeit geboten wäre, sich eine Vorzugsstellung zu schaffen. Jede Machtposition in irgendwelcher Beziehung soll vermieden werden und der Verband ausschließlich dem allgemeinen Zweck dienen, die Industrie auf eine gesunde Grundlage zu stellen. Das Vertrauensmoment, das diesen Verhältnissen zugrunde gelegt wird, ist der größte Förderer der Zusammenarbeit. Wenn gesagt wurde, daß die Kartelleitung auf diese Verhältnisse einen entscheidenden Einfluß hat, so ist auch darauf hinzuweisen, daß dabei ein psychologisches Moment stark beteiligt ist. Nur wenn bei den Mitgliedfirmen der gute Wille zur Zusammenarbeit vorhanden ist und die persönlichen Interessen hinter diejenigen der Allgemeinheit gestellt werden, ist das Endresultat befriedigend.

2. In diesem Zusammenhang kommt dem Charakter der Kartelleitung große Bedeutung zu. Die Art und Weise ihrer Ausstattung mit Aufgaben und Kompetenzen, sowie ihr Verhältnis zu den Kartellmitgliedern hat, wie das Beispiel des »Schutzverbandes« erneut bewies, den größten Einfluß auf die Entwicklung der Organisation. Das größte Hindernis, dem eine Kartellgründung oder irgend ein Unternehmungszusammenschluß begegnen kann, ist die Angst der Unternehmer, vor allem der wirtschaftlich Schwachen, zuviel in den Einfluß einer kleinen aber mächtigen Interessengruppe zu geraten und dadurch ihre wirtschaftliche Selbständigkeit einzubüßen. Die früheren Produktionskartelle der Ausrüster haben aber auch gezeigt, daß gerade dort, wo Handel und Produktion getrennt sind, eine zu einseitige Kartellpolitik im Sinne hoher Tarife Konkurrenzunternehmungen hervorrufen kann, die von den im Handel tätigen Exporteuren selbst gebildet werden, um größere Bewegungsfreiheit zu gewinnen. Diese letzte Gefahr bestand allerdings im »Schutzverband« nicht. Oberster Grundsatz muß die unbedingte Neutralität und eine objektive Geschäftsleitung im Sinne der Gesamtinteressen sein. Die Kartelleitung selbst darf keine wirtschaftlichen Interessen auf dem kartellierten Gebiet haben, damit sie sich nicht der Gefahr der Parteilichkeit aussetzt. Sie muß jederzeit in der Lage sein, ihre unantastbare Stellung zu bewahren. Kann sie dies nicht

durch eine zielbewußte, kraftvolle und fachmännische Führung, also auf Grund persönlicher Eigenschaften, so bedarf sie eines Schutzes, wie er etwa in einem Kartellgesetz zu verwirklichen wäre. Dieses müßte auch gleichzeitig verhindern, daß die Kartelleitung von ihrer objektiven Stellung abkommt und unter den Einfluß einzelner Kartellmitglieder gerät. Jedenfalls kann dort, wo die Führung in irgend einer Weise versagt und ihrer Aufgabe nicht gerecht wird, niemals ein dauernder Erfolg erwartet werden. Daß der »Schutzverband« dieser Gefahr nicht zum Opfer gefallen ist und die angestrebten Ziele erreicht worden sind, ist unter anderem eben diesem persönlichen Moment, der Unabhängigkeit der Kontrollstelle gegenüber den einzelnen Exporteuren zuzuschreiben.

3. Wie durch seine Organisation und die Stellung der Kontrollstelle, zeichnet sich der »Schutzverband« auch in seiner Tätigkeit durch Besonderheiten aus, die ebenso entscheidend auf den Enderfolg wirken. Wiederum an erster Stelle ist hier die Tatsache zu erwähnen, daß der »Schutzverband« keine Monopolstellung anstrebt und gerade bei ihm zeigt es sich, daß er aus einem Notzustand hervorgegangen ist. Es könnte dies nicht besser bewiesen werden, als durch die Art und Weise des Vorgehens des »Schutzverbandes«, so wie durch dessen Gründungs- und Entwicklungsgeschichte. Von Anfang an ist der Grundsatz befolgt worden, daß nicht theoretische Erkenntnisse oder die Berücksichtigung der auf andern Gebieten der Kartellpolitik erzielten Erfolge oder Mißerfolge wegleitend sein sollten, sondern ausschließlich und allein die besonderen Verhältnisse und Bedürfnisse dieses Industriezweiges. Der »Schutzverband« ist als ganz kleine Organisation gegründet worden, ohne tief in das Wirtschaftsleben der Ostschweiz einzugreifen. Deshalb konnte auch auf eine großartige Organisation verzichtet werden. Der Erfolg, der den anfänglichen Bestrebungen beschieden war, brachte indessen bald die Uebernahme jener neuen Aufgaben und schrittweise, gestützt auf die gesammelten Erfahrungen, wurde die heute bestehende Organisation aufgebaut. Der »Schutzverband« hatte Zeit, sich der jeweiligen Reife der Verhältnisse anzupassen und die Exporteure nie mehr zu binden, als es im gegebenen Zeitpunkt recht war. So wurde der »Schutzverband« nie mehr ausgebaut, als durch die Umstände geboten schien. Dadurch aber wurde ein innerer Halt erreicht, der ein Auseinanderfallen der ganzen Organisation verhinderte und heute noch wesentlich deren Fortbestand stützt.

Der »Schutzverband« ist nicht auf Zwang aufgebaut, sondern auf Freiwilligkeit. Dem Einzelnen wird der Entscheid zum Beitritt über-

lassen. Daß er sich jedoch nach erfolgter Aufnahme in den »Schutzverband« an die Vorschriften zu halten hat, ist selbstverständlich. Die Außenseiter werden nicht direkt bekämpft, auch hierin wird kein Zwang ausgeübt und die Erledigung dieser Frage sich selbst überlassen. Dies ist alles möglich, weil der »Schutzverband« kein Monopol im Sinne der Ausnützung der Kundschaft und der Einhaltung höchster Preise im Interesse einer kleinen Exporteurgruppe verfolgt. Wohl handelt es sich im wesentlichen um die Erhaltung der Rendite[69], sie hält sich jedoch in einem bescheidenen Rahmen und es wird durch die Kartellierung dieser Industrie nicht der finanzielle Vorteil einer kleinen Unternehmergruppe angestrebt, sondern die wirtschaftliche Gleichstellung aller am Export von veredelten Feingeweben interessierten Exporteure und die Gesunderhaltung der Industrie. Entsprechend ist auch die Frage der Sanktionen geregelt. Die Tätigkeit des »Schutzverbandes« bezweckt im Unterschied zu andern Kartellen, die Kundschaft an eine seriöse Geschäftstätigkeit zu gewöhnen und gegen sie richten sich deshalb auch hauptsächlich die Sanktionen, wie sie in der Sperreverhängung verwirklicht werden.

In den Kartellen mit Monopolcharakter ist vielfach die Bekämpfung der Außenseiter das Hauptprogramm, das viele gute Kräfte absorbiert. Diese Aufgabe ist des »Schutzverbandes« geringste Sorge, er ist in diesem Sinn kein Kartell um seiner selbst willen und das ermöglicht ihm auch, selbst im Hintergrund zu bleiben und nur als Treuhänder der Industrie zu walten. Seine Sorge ist die Regelung des Verhältnisses zwischen Exporteuren und Kundschaft, wobei der »Schutzverband« umso wirksamer wird, je einfacher und klarer diese Regelung ist. Trotz gewisser Nachteile wurde deshalb auf eine Klassierung der Kunden in Grossisten, Detaillisten und Konfektionäre verzichtet, da sich dadurch die Verhältnisse zu kompliziert gestaltet hätten und ebenso wurden die Agenten und Vertreter der Exporteure den übrigen Kunden absolut gleichgestellt. Die Unübersichtlichkeit der Beziehungen hätte zu ungleicher Behandlung der Kundschaft geführt, die dem »Schutzverband« sehr wahrscheinlich viel eher den Vorwurf der Ungerechtigkeit eingetragen hätte, als wie dies durch die gefundene Lösung der Fall ist. Die daraus hervorgehenden dauernden Meinungsverschiedenheiten hätten die Ziele des »Schutzverbandes« derart beeinträchtigt, daß auch der Fortbestand der Organisation in Frage gestellt worden wäre.

---

[69] Vgl. die von Prof. Marbach stammende Definition des Kartells im wirtschaftlichen Sinn, oben S. 79.

Aus der vorstehenden Darstellung des »Schutzverbandes« zeigt sich, daß der Erfolg eines Unternehmungszusammenschlusses von gewissen Momenten abhängig ist, die beim »Schutzverband« besonders deutlich hervortreten und verwirklicht sind und die wir in den folgenden Sätzen festhalten wollen:

1. Die formale Organisationsgüte ist für die Wirksamkeit eines Unternehmungszusammenschlusses nicht ausschlaggebend.
2. Je weniger tief in das Eigenleben des einzelnen Unternehmers eingegriffen wird, umso eher wird dieser bereit sein, mitzuarbeiten.
3. Ein Unternehmungszusammenschluß hat nur dann vollen Erfolg, wenn eine neutrale und unabhängige Leitung Gewähr dafür bietet, daß sämtliche Mitgliedfirmen einander gleichgestellt sind.
4. In Angelegenheiten des Kartells soll der direkte Verkehr unter den Mitgliedfirmen im Interesse des gegenseitigen Vertrauens nach Möglichkeit ausgeschaltet werden und an dessen Stelle die vermittelnde Tätigkeit als eigentliche Aufgabe der Kartelleitung treten.
5. Je größer die Anpassungsfähigkeit der Organisation an die zeitlichen Bedürfnisse ist, umso größer ist ihre Wirksamkeit.
6. Es ist besser, die Organisation langsam aufzubauen und einen kleinen aber sicheren Erfolg zu haben, als ohne irgendwelche praktische Erfahrungen eine bis in jede Einzelheit durchdachte und aufgebaute Organisation zu schaffen und damit von vornherein die Bestrebungen zum Mißerfolg zu verurteilen.
7. Je besser der Verband der Individualität der Mitgliedfirmen angepaßt wird, umso besser gedeiht die Zusammenarbeit.
8. Die Mitgliedfirmen selbst sind das Kartell. Ihnen obliegt deshalb die Aufgabe, an der Gestaltung desselben aktiv mitzuarbeiten und nicht nur als passive Glieder das auszuführen, was beschlossen wird. Sie stehen mit der Geschäftswelt in direkter Verbindung und können allein ermessen, welche Maßnahmen notwendig sind. Nur durch Zusammenarbeit zwischen der Kartelleitung und den Mitgliedfirmen ist es möglich, die richtigen Maßnahmen zu treffen und damit das Kartell zu einer lebendigen und anpassungsfähigen Organisation zu machen.
9. Je einfacher und klarer das Verhältnis zwischen den Mitgliedfirmen eines Kartells einerseits und zwischen den Mitgliedfirmen und der Kundschaft anderseits geregelt ist, desto besser lassen sich die Bestrebungen unter Vermeidung von Streitigkeiten durchführen.

10. Der Aufgabenkreis eines Unternehmungszusammenschlusses sollte nie weiter gezogen werden, als es die Reife der Verhältnisse in einem gegebenen Zeitpunkt zuläßt.

Diese zehn Grundsätze erheben keinen Anspruch auf unbedingte Allgemeingültigkeit. Dazu sind die Verhältnisse in den vielen Fällen der Kartellbildungen viel zu verschieden. So wurden auch bewußt jene Momente nicht angeführt, wo die Frage des Monopols berührt worden wäre. Uns kommt es in erster Linie darauf an, einen Weg zu zeigen, der beschritten werden kann, um die durch die gegenwärtige Wirtschaftslage als wünschbar erachtete Zusammenfassung aller Unternehmungen derselben Richtung und Produktionsstufe in geordnete Bahnen zu lenken und insofern darf wohl gesagt werden, daß unsere 10 Grundsätze, wenn nicht direkt befolgt, so doch wenigstens als Grundlage berücksichtigt werden sollten. Auch wenn im gegebenen Fall die Verhältnisse ganz verschieden sind, so sind doch die Voraussetzungen für die Gestaltung der inneren Beziehungen eines Kartells im großen und ganzen immer die gleichen und es dürften für den Enderfolg viel eher diese inneren Beziehungen maßgebend sein, als die von Außen kommenden Einflüsse. Wenn eine Organisation innerlich gesund ist, hält sie auch äußeren Einflüssen stand.

Schlußwort.

Aus unseren Darstellungen der Verhältnisse in der ostschweizerischen Textilindustrie und insbesondere des »Schutzverbandes« ergibt sich die Erkenntnis, daß die gegenwärtigen wirtschaftlichen Verhältnisse der Forderung nach einer Gruppierung der verschiedenen Industrien und Berufe und nach einer Zusammenfassung der Unternehmungen innerhalb der einzelnen Gruppen immer mehr Berechtigung verleihen. Nachdem früher die Auffassung vorherrschte, Kartelle und ähnliche Organisationen seien mit dem Zweck errichtet worden, einzelnen Unternehmergruppen eine besondere wirtschaftliche Stellung zu verleihen, macht sie heute der Ueberzeugung Platz, daß es vielmehr die gespannte Wirtschaftslage und der verschärfte Konkurrenzkampf sind, die einzelne Unternehmer veranlaßten, sich im Interesse der Erhaltung der Rentabilität und damit ihrer Unternehmungen selbst zusammenzuschließen. Die Kartelle sind ursprünglich wohl hauptsächlich als Selbsthilfemaßnahme zu betrachten. Wenn trotzdem immer wieder in einzelnen Fällen der ursprüngliche Zweck vergessen wurde, so war dies einerseits die Folge eines ungünstigen Einflusses, dem die Kartelle selbst ausgesetzt waren, anderseits aber die Folge der Konjunkturschwankungen. Es steht außer Zweifel, daß ein Kartell in Zeiten aufsteigender Konjunktur eine besonders feste Stellung einnimmt und vielfach war es nun tatsächlich der Fall, daß nach Ueberwindung des wirtschaftlichen Tiefstandes das Kartell die durch die günstigeren Verhältnisse bewirkte Machtstellung zum Schaden der Konsumenten auszunützen begann. Hieraus entstand ein unnatürlicher und volkswirtschaftlich unerwünschter Zustand und diese Erscheinung ist es auch, welche der Forderung nach einem Zusammenschluß gleichartiger Unternehmungen zwecks Vereinheitlichung der Verhältnisse innerhalb eines bestimmten Industriezweiges entgegengehalten werden kann. Ein Zusammenschluß kann nur dann befürwortet werden, wenn er keine Benachteiligung anderer Wirtschaftszweige und insbesondere auch der Konsumenten mit sich bringt. Beim »Schutzverband« kann man diese Forderung als weitgehend erfüllt betrachten. Im allgemeinen aber werden Mißbräuche nur durch eine zwingende Ordnung vermieden werden können. Da sind vor allem zwei Punkte der Beachtung wert.

Einmal bedarf es eines Schutzes der Kartelle selbst. Die Bestrebungen, ein gewisses Gebiet der Wirtschaft einheitlich zu gestalten, können nur dann von Erfolg begleitet sein, wenn es gelingt, den Großteil der in Frage kommenden Unternehmungen zu veranlassen, nach

einer gewissen zwingenden Ordnung zu handeln und wenn vor allem auch die Möglichkeit besteht, zu verhindern, daß einzelne Außenseiterfirmen aus der Existenz des Kartells unberechtigten Nutzen ziehen. Gelingt es nicht, das Kartell so zu organisieren, daß das Außenseiterproblem von selbst verschwindet, wie dies im »Schutzverband« der Fall ist, so bedarf es einer besonderen Regelung, eines Schutzes der Kartelle vor den Außenseitern.

Auf der andern Seite aber steht die Forderung nach einem Schutz der Konsumenten. Diesen muß die Gewähr geboten werden, daß sie nicht zum Opfer der Mißbräuche der Kartelle werden. Deshalb bedarf es einer zwingenden Ordnung, die verhindert, daß die Kartelle versuchen, eine Machtstellung zu erlangen und diese zum Schaden der Konsumenten auszunützen.

Aus diesem Gegensatz zwischen der Forderung nach einer gewissen Ordnung der Wirtschaft und der Notwendigkeit, zu verhindern, daß die Kartelle eine volkswirtschaftlich schädliche Richtung einschlagen, ergibt sich die Frage nach den Mitteln, durch welche dieser Konflikt beseitigt werden kann.

Eines der meistumstrittenen Postulate ist die Forderung nach einem Kartellgesetz. Wie sehr hier die Ansichten auseinandergehen, ist daran ersichtlich, daß in den einzelnen Ländern ganz verschieden vorgegangen und das Problem nur teilweise gelöst wurde. In der Schweiz existiert überhaupt noch nichts, das auch nur als Anfang zu einem Kartellgesetz angesehen werden könnte. Einen maßgebenden Einfluß auf diese Entwicklung übt die Tatsache aus, daß nichts sich so rasch und so oft verändern kann, wie die wirtschaftlichen Verhältnisse. Dazu tritt der Umstand, daß selbst innerhalb eines Landes derartige regionale Unterschiede auftreten können, daß eine für das ganze Land geltende Regelung Ungleichheiten und andere unerwünschte Wirkungen hervorrufen kann. Es ist eben immer zu bedenken, daß jede gesetzliche Ordnung relativ starr und schwerfällig ist, sodaß den rasch ändernden Verhältnissen nicht immer sofort mit einer gerechten Lösung begegnet werden kann.

In der richtigen Erkenntnis der Gefahren und Schwierigkeiten, die der Wirtschaft durch ein Gesetz erwachsen, wurde in der Schweiz ein anderer Weg gesucht. Durch Bundesbeschluß vom 1. Oktober 1941 betreffend die Allgemeinverbindlicherklärung von Gesamtarbeitsverträgen (kurz AVE genannt)[70], wurde die Möglichkeit geschaffen,

[70] In den vorgesehenen neuen Wirtschaftsartikeln der Bundesverfassung ist die AVE im Art. 31 ter BV aufgenommen worden. Diese Verfassungsänderung ist wohl von den Räten genehmigt, der Volksabstimmung jedoch noch nicht

innerhalb einer Berufsgruppe bereits bestehende oder neu zu schaffende Gesamtarbeitsverträge für die ganze Berufsgruppe verbindlich zu erklären, sofern es die Mehrheit der in Frage kommenden Arbeitgeber und Arbeitnehmer wünschen und eine solche Regelung den Gesamtinteressen nicht entgegensteht. Damit würde ein von privaten Verbänden geschaffener Vertrag zu Gesetz erhoben werden, dem auch die ursprünglich dem Vertrag nicht beigetretenen Firmen unterworfen würden.

Auch hier haben die Meinungsverschiedenheiten zu heftigen Auseinandersetzungen geführt und sowohl in wirtschaftlicher, wie auch in juristischer Beziehung wurde auf die Gefahren eines solchen Beschlusses aufmerksam gemacht. Der Umfang unserer Arbeit gestattet nicht, die Vor- und Nachteile der AVE einer näheren Betrachtung zu unterziehen. Zudem fehlt heute noch jede praktische Erfahrung. Als Versuch auf dem Gebiet wirtschaftlicher Organisation ist die AVE jedoch sehr interessant und es wird sich zeigen, ob sie imstande ist, ungesunde Erscheinungen des Konkurrenzkampfes auszuschalten, insbesondere ob es möglich ist, das Außenseiterproblem dadurch ohne starke Widerstände zu beseitigen. Es ist ausdrücklich festzuhalten, daß die AVE sich nur auf die Frage der Arbeitsverträge konzentriert und vor allem jede direkte Bestimmung über das Preisproblem wegfällt. Sie ist also noch lange nicht in dem Umfang verwirklicht, wie es auf Grund des vorgesehenen neuen Art. 31 ter BV möglich gewesen wäre. Heute ist der Hauptgegenstand der Regelung das Arbeitsverhältnis, der im betreffenden Beruf auszurichtende Lohn, die Dauer der Ferien und Aehnliches. Ein Einfluß auf die Preisgestaltung wird nur indirekt ausgeübt, indem die Unternehmungen durch

---

unterbreitet worden. Da aber die Einführung der AVE wünschenswert erschien, hat der Bundesrat zum Ausweg des allgemeinverbindlichen, dringlichen Bundesbeschlusses gegriffen, der der Volksabstimmung nicht unterliegt. Damit ist aber die AVE eine bis 31. Dezember 1943 zeitlich befristete Maßnahme. Durch die Erfahrungen, die nun inzwischen gesammelt werden können, wird eine spätere, definitive Regelung erleichtert. Art. 31 ter BV hätte folgenden Wortlaut:

»Der Bund ist befugt, Bestimmungen zu erlassen über die Allgemeinverbindlichkeit von Vereinbarungen und Beschlüssen der Berufsverbände und ähnlicher Wirtschaftsorganisationen.

Die Sachgebiete, für welche der Bund oder die Kantone solche Vereinbarungen und Beschlüsse allgemeinverbindlich erklären dürfen, sind durch Bundesgesetze zu bezeichnen.

Die Allgemeinverbindlichkeitserklärung ist nur zulässig, wenn sie von unabhängigen Sachverständigen begutachtet ist und wenn die Vereinbarungen und Beschlüsse begründeten Minderheitsinteressen und regionalen Verschiedenheiten angemessen Rechnung tragen, dem Gesamtinteresse nicht zuwiderlaufen und die Rechtsgleichheit sowie die Verbandsfreiheit nicht beeinträchtigen. Abweichungen vom Grundsatz der Handels- und Gewerbefreiheit sind dabei zulässig.«

den einheitlichen Lohn, die übereinstimmende Dauer der Ferien und andere Bestimmungen über das Arbeitsverhältnis gezwungen werden, in ihrer Kostenrechnung diese Faktoren gleichmäßig zu berücksichtigen. Es wird damit nicht mehr möglich sein, durch niedrige Löhne und dadurch ermöglichte tiefe Preise andere Unternehmungen auf eine unsoziale Art und Weise zu konkurrenzieren.

Wenn sich die AVE also auch noch auf ein relativ enges Gebiet beschränkt und vor allem der Schutz der Konsumenten vor den Mißbräuchen der Kartelle keineswegs garantiert ist, so erscheint sie doch als eine im Interesse der Wirtschaft liegende, bedeutend elastischere Lösung als ein viel schwerfälligeres Kartellgesetz. Damit sollen natürlich die Bedenken gegen die AVE nicht in vollem Umfang zerstreut werden. Sie tangiert zweifellos gewisse, in der Bundesverfassung statuierte Grundsätze aufs empfindlichste.[71] Man muß sich aber doch fragen, ob neue wirtschaftliche Verhältnisse nicht neue, den gegenwärtigen Forderungen gerecht werdende Maßnahmen rechtfertigen und ob es nicht weiser ist, statt eine Neuerung nach alten Grundsätzen zu beurteilen und dadurch zu einer eventuell unzeitgemäßen Ablehnung zu kommen, gelegentlich ältere Grundsätze einer Revision zu unterziehen und den Bedürfnissen einer veränderten Lage anzupassen.

Uns erscheint deshalb die AVE nicht nur als interessanter Versuch, sondern als positiver Beitrag zu einer Neuregelung der wirtschaftlichen Verhältnisse. Was der »Schutzverband« bezweckt, ist praktisch etwas ähnliches und es ist nicht einzusehen, daß diese Verbesserung der Konkurrenzverhältnisse, die auf freiwilliger Basis im einzelnen Fall bereits verwirklicht wurde, nicht auch in andern Berufen und Industrien irgendwie durchführbar sein sollte. Die im »Schutzverband« zusammengeschlossenen Exporteure haben bereits vor 10 Jahren erkannt, wie notwendig es ist, daß der Einzelne aus seiner Reserve hervortritt, um in der Zusammenarbeit mit gleichgesinnten Unternehmern in die bewegten wirtschaftlichen Verhältnisse ein ausgleichendes Moment hineinzutragen, das geeignet ist, der Wirtschaft Beruhigung und neue Kräfte zu geben.

[71] Vgl. Dr. H. Näf: »Verfassungsrechtliches zur AVE« in: Schweizerische Arbeitgeber-Zeitung, 1941, Nr. 37 S. 593, Nr. 38 S. 615, Nr. 39 S. 633.
Dr. Hans Huber: »Die staatsrechtliche Bedeutung der AVE von Verbandsbeschlüssen und -vereinbarungen. Zur Revision der schweiz. Staats- und Wirtschaftsverfassung«. Zeitschrift für schweizerisches Recht, Neue Folge, Bd. 59, Basel, 1940.